

# Vertrauen in der Gesellschaft

Sam, quoditio volenihita comnima iorero eum atem exped etur adi beatemp orectae perore, qui dest, tem desequas mincte voluptatio occaepere, asinin que parumquam, senis re, solores dolorectus explique nustruptas dolupti oribus anto excerum et fuga. Luptatur autemporem quatium idella viduciaae preicie nduntiumqui nusanimus nobis mo culpa eos que et quia nonseque prerum volum esequi dolorest et ute placcae rae is et officius velibus con ratqui as pre exeritin commo bla dem nullam eaque senis re, solores dolorectus explique nustruptas dolupti oribus anto excerum et fuga. Luptatur autemporem quatium idella viduciaae preicie.

In dieser Ausgabe portraituren wir herausragende Persönlichkeiten sowie kleine und grosse Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen, die sich diesen und weiteren Fragen stellen.



**Herausgeber:**  
PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zürich,  
Schweiz

**Layout:**  
PwC, Katrin Baur, Birchstrasse 160,  
8050 Zürich, Schweiz

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

**Titelfoto:** TBD

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

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

**Auflage:** 7'000.

© 2019 PricewaterhouseCoopers AG.  
All rights reserved.

Vertrauen gehört zu den seltenen Dingen, die sich vermehren, wenn man sie weggibt. Denn Vertrauen entwickelt und entfaltet sich mit der Zeit – und beruht ganz wörtlich auf Gegenseitigkeit. Vorausgesetzt, beide Parteien nehmen das eine grosse Risiko auf sich, das Vertrauen in sich trägt: enttäuscht zu werden.



**Andreas Staubli**  
CEO PwC Schweiz

Im vorliegenden ceo Magazin leuchten wir die Facetten des Vertrauens aus. Wir fragen Persönlichkeiten aus Unternehmenskommunikation, Umweltschutz, Vertrauensforschung, Verhaltenspsychologie, Wirtschaftspolitik, Aviatik, Herstellerindustrie und Extremsport, was ihnen Vertrauen persönlich und beruflich bedeutet. Und was sie tun, um es zu gewinnen, zu multiplizieren und zu kapitalisieren.

Die Antworten und Denkanstösse sind so vielschichtig wie der Begriff selbst. Allen gemeinsam ist die Erfahrung, dass Vertrauen Positives freisetzt, ganz gleich ob im Privaten, Geschäftlichen oder in der Öffentlichkeit: Vertrauen ist die Grundlage für Spitzenleistungen und ein fruchtbares Miteinander, gibt Ordnung und hilft zu entscheiden, festigt Beziehungen und gemeinsame Ziele, stärkt Selbstvertrauen, schärft das Selbstbewusstsein, öffnet Türen und zieht Talente an.

Die Wissenschaft definiert Vertrauen als «sich auf das Gegenüber einzulassen und sich verletzlich zu zeigen». Dazu gehört erstens der Glaube, dass der andere das Vertrauen nicht ausnützt, zweitens das Gefühl, sich auf ein Versprechen verlassen zu können, und drittens die Hoffnung, dass sich eben dieses Vertrauen bezahlt macht.

Abstrakta wie Verletzlichkeit, Glaube, Gefühl oder Hoffnung gehören nicht gerade zum Vokabular unserer daten- und faktengetriebenen Welt. Trotzdem wollen wir doch eigentlich mehr als Daten und Fakten. Wir suchen die Nähe zu unseren Familien, Freunden, Kunden, Investoren, Mitarbeitenden, Ökosystempartnern, Mitstreitern, Weggefährten, Teamkollegen, Vorbildern, Meinungsgenossen. Wir suchen deren Vertrauen – und damit einen passenden Umgang mit unserer eigenen Verletzlichkeit.

Dazu braucht es mehr als ein zurechtgelegtes Image. Es braucht den Mut, Kritik zu üben und einzustecken. Es braucht die Offenheit, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Es braucht die Geduld, genau hinzuhören und auch das zwischen den Zeilen zu verstehen. Es braucht die Hartnäckigkeit, sich mit einer Materie tiefgreifend auseinanderzusetzen. Es braucht eine transparente und ungeschönte Kommunikation, vor allem in Krisensituationen. Und vor allem braucht es immer wieder den Dialog.

Diese Lektüre wird Sie inspirieren und Ihre Gedanken beleben. Vertrauen Sie einfach auf unser Wort, wir werden Sie nicht enttäuschen.

Andreas Staubli

## Aktuelle PwC-Studien zum Thema



**Sicherheit in einer vernetzten Welt (2019)**  
**Vertrauen in die Polizei**  
 Die aktuelle Situation und Entwicklung der Sicherheit in der Schweiz



**Digital Trust Insights (2018)**  
**Vertrauen in die Digitalisierung**  
 10 Möglichkeiten, um Vertrauen in die Digitalisierung zu schaffen – mit Menschen, Technologien und Prozessen



**Global Blockchain Survey (2018)**  
**Vertrauen in Blockchain**  
 Die aktuelle Situation von Blockchain-Unternehmen und vier wertvolle Strategien für die Zukunft



**Global Consumer Insights Survey (2018)**  
**Vertrauen in den Handel**  
 Herausforderungen für Marken und Händler, um authentisch und vertrauenswürdig zu sein



**Workplace of the future (2018)**  
**Vertrauen in die Arbeitswelt**  
 Vier mögliche «Worlds of Work» für 2030



**Vertrauen in Medien (2018)**  
**Vertrauen in die Medien**  
 Vertrauen der Bevölkerung in die deutschen Medien

## Aktuelle Studien zum Thema (Extern)

### Schweiz

**ETH-Sicherheitsstudie (2019)**  
**Vertrauen in öffentliche Institutionen und Behörden**  
 Aussen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend



**Datenvertrauensstudie (2019)**  
**Vertrauen in Datenschutz**  
 Preisgabe persönlicher Daten im Internet



**Sorgenbarometer (2018)**  
**Vertrauen in Institutionen**  
 Sorgen und Identitätsmerkmalen des Landes aus Sicht der Schweizer Bevölkerung



### Global

**Edelman Trust Barometer (2019)**  
**Vertrauen in Institutionen**  
 Vier mögliche «Worlds of Work» für 2030



**Digital News Report (2019)**  
**Vertrauen in Medien**  
 Nachrichtennutzung von Menschen mit Internetzugang



# Vertrauen heisst entwickeln

Vertrauen spielt für PwC Schweiz eine Schlüsselrolle – im Firmenzweck ist festgehalten, das Vertrauen in der Gesellschaft aufzubauen und wichtige Probleme zu lösen. Stefan Räbsamen, neuer Verwaltungsratspräsident von PwC Schweiz, detailliert die Tragweite dieses Anspruchs. Er erläutert, welchen Wertbeitrag an die Gesellschaft geleistet wird und inwiefern er Vertrauen als Grundlage für Entwicklung sieht.



**Stefan Räbsamen**  
Partner und Verwaltungsrats-  
präsident, PwC Schweiz

## Herr Räbsamen, was bedeutet Vertrauen für Sie persönlich?

Drei Dinge: Erstens heisst es für mich, geerdet zu sein und mit beiden Füßen im Leben zu stehen. Zweitens bedeutet es, auf die eigenen Fähigkeiten und diejenigen seiner Mitmenschen zu vertrauen. Und drittens setze ich Vertrauen mit dem Mut gleich, sich selber in Frage zu stellen. Denn daraus eröffnen sich einmalige Entwicklungschancen.

## Was bedeutet ihr Firmenzweck «Vertrauen in der Gesellschaft aufbauen und wichtige Probleme lösen» für die Schweizer Gesellschaft?

Als Wirtschaftsprüfer geben wir der Gesellschaft die Sicherheit, dass die Abschlüsse der geprüften Unternehmen vollständig und korrekt sind. Dieser Wertbeitrag wird als solcher wahrgenommen. Durch unsere weiteren Dienstleistungen helfen wir Probleme zu lösen und schaffen dabei einen wirtschaftlichen Mehrwert, der regelmässig der Gesellschaft als Ganzes zu Gute kommt.

Desweiteren ist es uns wichtig, auch über unsere Kerntätigkeit hinaus einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Im Rahmen unserer Corporate Responsibility verfolgen wir die unterschiedlichsten Initiativen, etwa die Equal-Salary-Zertifizierung, die Reduktion unseres ökologischen Fussabdrucks, die Freiwilligenplattform Alaya, die Unterstützung von sozialen Unternehmerinnen und Unternehmern im Rahmen des Coachingprogramms SEIF oder die Projektpartnerschaft mit «Schweizer Jugend forscht».

## In welchen Situationen ist Vertrauen besonders wichtig; wann ist Kontrolle besser?

Vertrauen ist überall dort zentral, wo es ums Wachsen und Entwickeln geht, sei dies bei Menschen, Organisationen oder Volkswirtschaften. Kontrolle ist dann angebracht, wenn man wissen möchte, wie schnell oder erfolgreich Entscheidungen umgesetzt werden. Dabei kann Kontrolle Leitplanken setzen. So gesehen ist Kontrolle nichts Negatives, sondern stärkt das Vertrauen.

## Wie entwickeln Führungskräfte Vertrauen in ihre Teams?

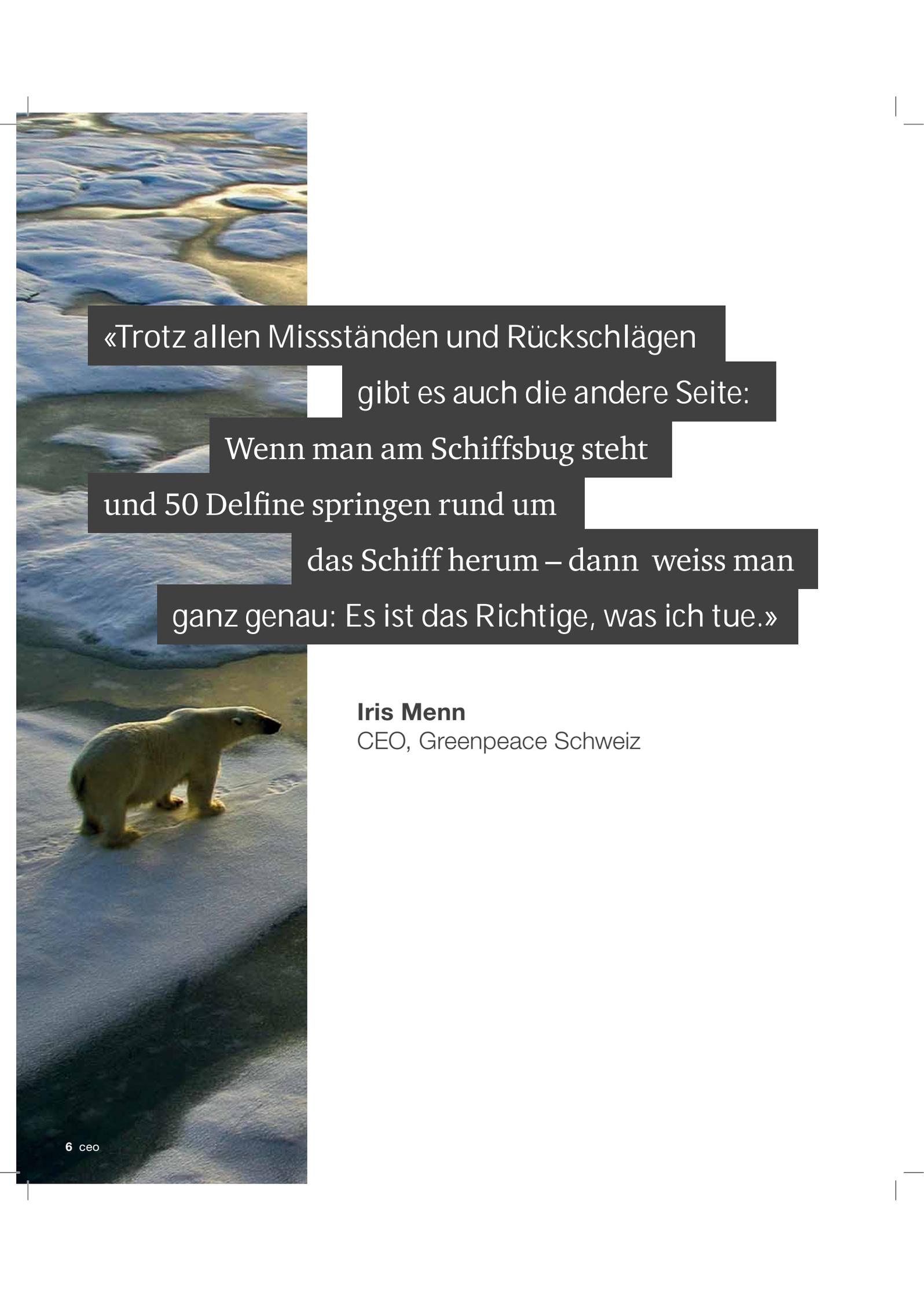
Dafür gibt es kein Erfolgsrezept. Das hat viel mit Persönlichkeit und Charisma zu tun. In einer Krise zum Beispiel kann ein instruktiver Top-down-Führungsstil Sicherheit und Vertrauen schenken. Denn die Mannschaft ist froh, dass sie sich auf die klaren Anweisungen und Fähigkeiten ihres Vorgesetzten verlassen kann.

Im normalen Wirtschaftsleben wollen die Mitarbeitenden verstehen, warum sie etwas tun oder lassen sollen. Da bietet sich ein integrativer Führungsstil an, bei dem die Führungskraft ihre Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess einbezieht und ihnen als Coach zur Seite steht. So schöpft sie das volle Potenzial ihrer Leute zugunsten des Firmenerfolgs als auch der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden aus. Das verstehe ich übrigens unter einer «unbossed company» – eine Firma mit Coaches statt Bossen. Der Begriff wird heute leider oft falsch interpretiert und mit Führungslosigkeit gleichgesetzt.

## Was macht einen vertrauensvollen Arbeitgeber aus?

Er hat einen starken Firmenzweck. Damit bleibt er für seine Mitarbeitenden verlässlich und berechenbar. Ausserdem bietet er seinen Angestellten die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Schliesslich muss ein Unternehmen für das Vertrauen seiner Leute über den eigenen Tellerrand hinausblicken. Nur so spürt es den Puls der Zeit und wird den Bedürfnissen seiner Anspruchsgruppen gerecht.

Stefan Räbsamen, vielen Dank für das Gespräch.



«Trotz allen Missständen und Rückschlägen

gibt es auch die andere Seite:

Wenn man am Schiffsbug steht

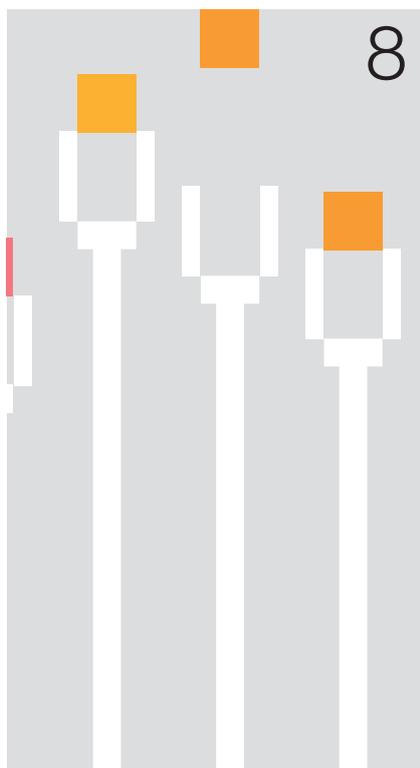
und 50 Delfine springen rund um

das Schiff herum – dann weiss man

ganz genau: Es ist das Richtige, was ich tue.»

**Iris Menn**

CEO, Greenpeace Schweiz



8

Reportage Vertrauen Teil 1 – Tour d'Horizon durch ein facettenreiches Gefühl



12

Antoinette Weibel  
Universität St. Gallen



20

Iris Menn  
Greenpeace Schweiz



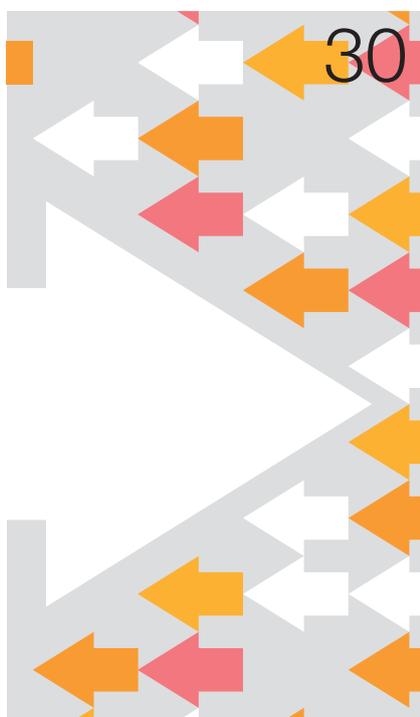
16

Gunnar Jansen  
Patrouille Suisse



24

Evelyne Binsack



30

Reportage über Vertrauen Teil 2



34

Heinz Karrer  
economiesuisse



38

Prof. Martin Schweer



42

Martin Eisele  
Brunex

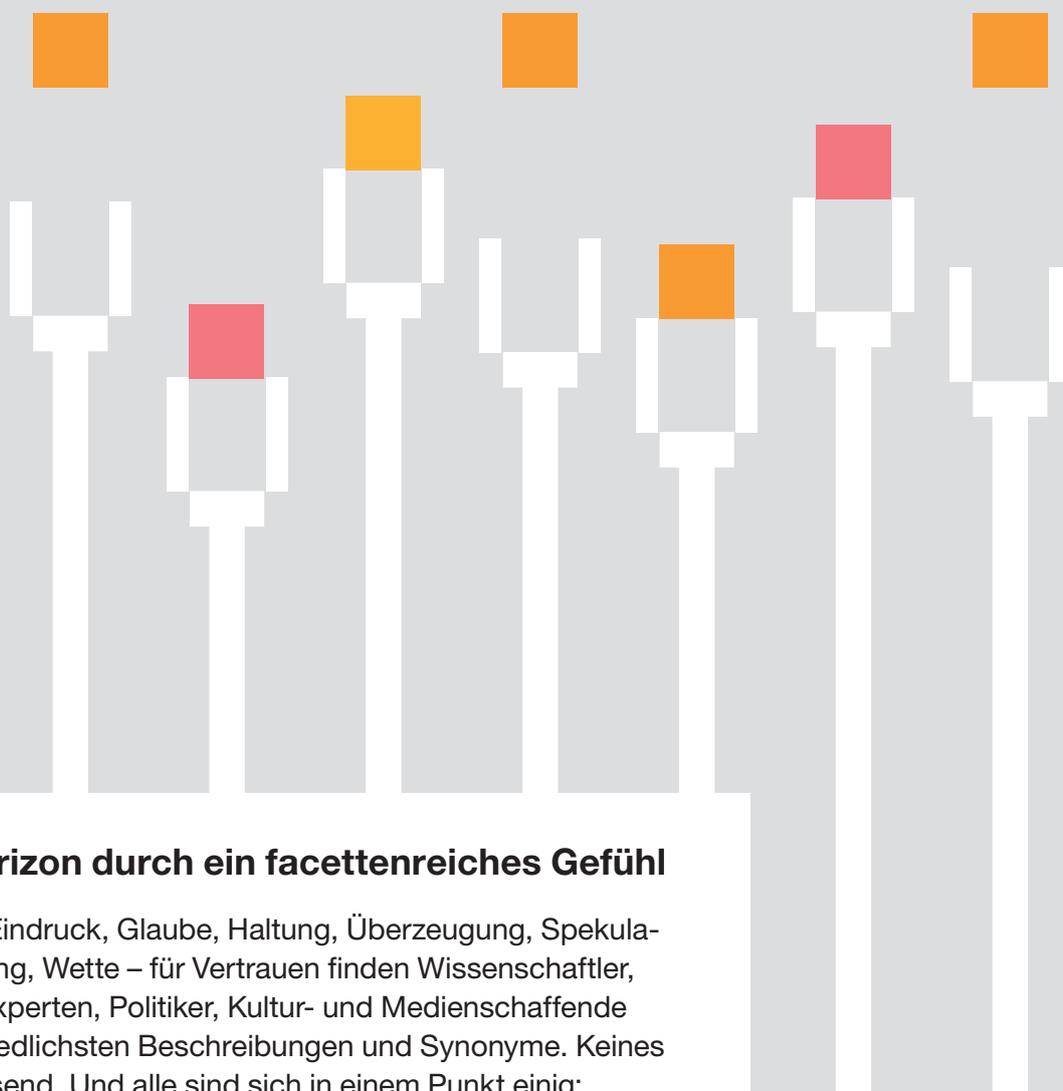


46

Beatrice Tschanz

# Reportage Vertrauen

## Teil 1



### **Tour d'Horizon durch ein facettenreiches Gefühl**

Vermutung, Eindruck, Glaube, Haltung, Überzeugung, Spekulation, Erwartung, Wette – für Vertrauen finden Wissenschaftler, Wirtschaftsexperten, Politiker, Kultur- und Medienschaffende die unterschiedlichsten Beschreibungen und Synonyme. Keines ist abschliessend. Und alle sind sich in einem Punkt einig: Vertrauen ist eine der komplexesten Befindlichkeiten überhaupt.

## Die hohe Kunst der Verletzlichkeit

«Vertrauen ist das Gefühl, einem Menschen sogar dann zu glauben, wenn man weiss, dass man an seiner Stelle lügen würde», so der US-amerikanische Schriftsteller und Kulturkritiker Henry Louis Mencken. Vertrauensforscher definieren Vertrauen als «Bereitschaft, sich verletzlich zu zeigen». Dazu gehört erstens der Glaube, dass der andere kein Egoist ist oder dass ein Unternehmen nicht nur den Gewinn maximieren will. Dazu gehört zweitens eine Intuition, dass man sich auf Versprechungen verlassen kann. Und dazu gehört drittens die Hoffnung, dass sich Vertrauen irgendwann auszahlt. Die wissenschaftliche Definition von Vertrauen ist umstritten. Denn Begriffe wie Gefühle, Irrationalität, Verletzlichkeit, Glaube oder Hoffnung haben in der ökonomischen Welt der harten Fakten einen schweren Stand – obwohl Vertrauensbeziehungen auch und gerade hier überlebenswichtig sind.



Quellen: Prof. Dr. Antoinette Weibel, Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten, Universität St. Gallen; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998

## Wer vertraut, ist optimistisch

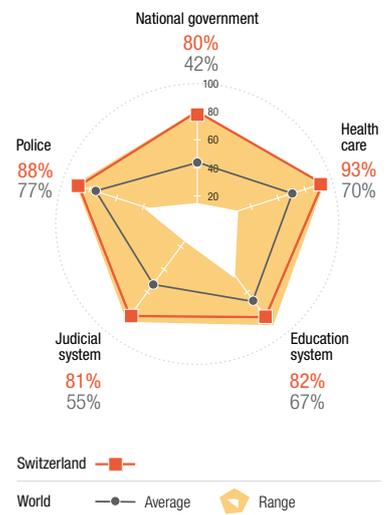
Vertrauen schafft Sicherheit. Denn es gibt den Menschen das Gefühl, dass Personen oder Instanzen «die Dinge schon richtig machen». Das Schweizer Volk vertraut der öffentlichen Hand wie kaum ein anderes. Das Interessante: Das Vertrauen in die Behörden und der Optimismus der Menschen korrelieren in der Schweiz positiv. Übrigens: Die schweizerische Bundesverfassung sieht kein parlamentarisches Misstrauensvotum gegen einzelne Regierungsmitglieder oder gegen die Gesamtregierung vor.



Quelle: «Sicherheit 2019 – aussen-, sicherheits- und verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend», ETH Zürich, 2018

## Nation des Vertrauens

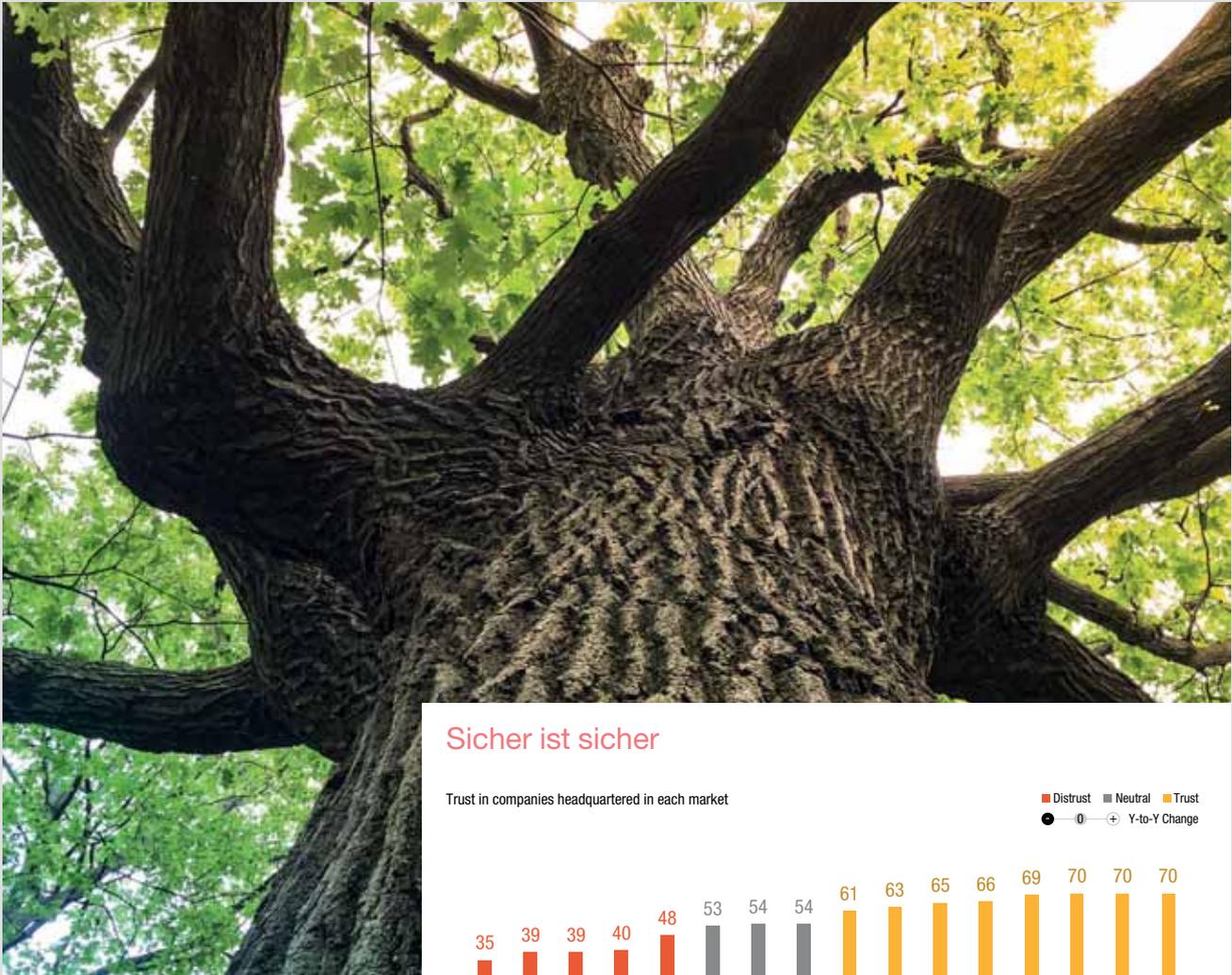
Die Schweiz vertraut der Regierung und den Behörden stärker als jede andere OECD-Nation.



% of citizens expressing confidence/satisfaction  
(Source: Gallup World Poll)

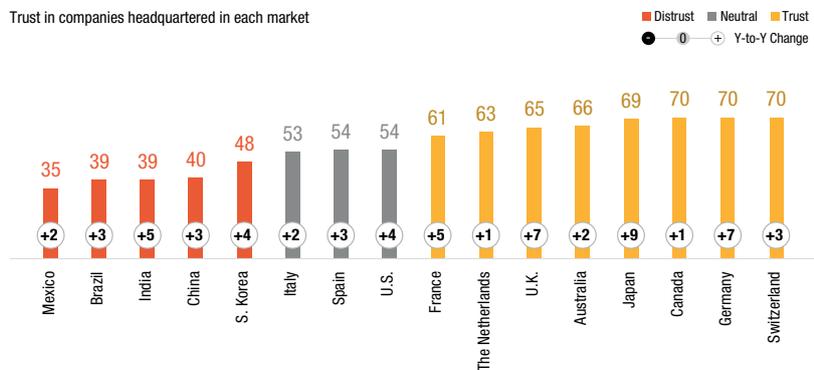
Die Schweiz ist kulturell heterogen und der Wille des Einzelnen oder einer Gruppe zählt. Trotzdem zeichnen viele Menschen die Identität des Landes mit denselben Merkmalen. Dazu gehören ein hohes Wohlstandsniveau, verlässliche politische Institutionen, ein gutes Bildungssystem, ein stabiler Wirtschaftsstandort, ein starker Finanzplatz und eine schöne Landschaft. Die Neutralität ist ebenfalls identitätsbildend und untrennbar mit dem Staatsgedanken verbunden.

Quellen: Government at a Glance 2017, OECD; Sorgenbarometer 2018 der Credit Suisse



## Sicher ist sicher

Trust in companies headquartered in each market



Das Vertrauen in Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz wird grossgeschrieben.

Die Schweiz gilt in der internationalen Gemeinschaft als vertrauenswürdig, besonders wenn es um Bank- und Finanzdienstleistungen geht. Das hat diverse Gründe. Zum einen geht die Schweiz mit den globalen Markttrends. So wurden zum Beispiel das Bankgeheimnis oder die Steuerregimes abgeschafft. Zum anderen bietet die Schweiz eine hohe Rechtssicherheit. Dadurch wird sie ein verlässlicher Partner für Unternehmen, also ein attraktiver Standort. Und schliesslich ist mit der direkten Demokratie jede Bürgerin und jeder Bürger in den politischen Entscheidungsprozess eingebunden.

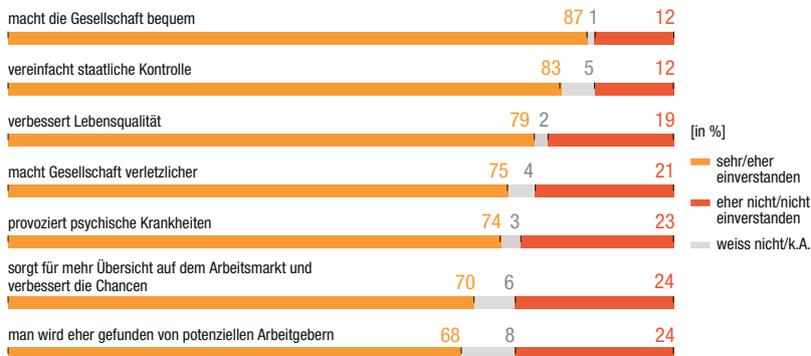
Quellen: 2019 Edelman Trust Barometer; [exchangemarket.ch](http://exchangemarket.ch) von August 2018

## Ein Wort zum Wort

Vertrauen ist als Wort seit dem 16. Jahrhundert bekannt. Das Mittelhochdeutsche «triuwe» bezeichnet Eigenschaften wie Treue und Aufrichtigkeit. Es hat seinen Ursprung in althochdeutschen Begriffen wie «triuwa» und «gitriwi». Diese haben sich aus der indogermanischen Wurzel «deru» entwickelt. Ihre Bedeutung verbindet man mit den Begriffen Baum und Eiche, die für innere Festigkeit stehen. Grammatikalisch betrachtet ist «vertrauen» ein «schwaches» Verb.

Quellen: PwC-eigene Recherchen und NZZ-Serie «Vertrauen», Oktober 2018

## Digitale Ambivalenz



Die Chancen der Digitalisierung für das Alltagsleben überwiegen; doch Bedenken bleiben.

Das Schweizer Elektorat äussert sich gespalten zu den gesellschaftlichen Auswirkungen neuer Technologien. Trotz des drohenden Verschwindens von Arbeitsplätzen durch den technologischen Fortschritt bezeichnen es 75 % als unwahrscheinlich, dass ihr Job in den nächsten 20 Jahren automatisiert wird. Digitale Technologien schaffen einen Überblick auf dem Arbeitsmarkt und bessere Arbeitsbedingungen. Zudem fördern sie die Kreativität am Arbeitsplatz. Allerdings wächst die Angst, Arbeitgeber müssten ständig erreichbar sein. Eine Mehrheit glaubt, die Digitalisierung würde die Gesellschaft bequemer und verletzlicher machen, die zwischenmenschliche Kommunikation abwerten und psychische Krankheiten provozieren.

«Vertrauen ist das Gefühl, einem Menschen sogar dann zu glauben, wenn man weiss, dass man an seiner Stelle lügen würde», so der US-amerikanische Schriftsteller und Kulturkritiker Henry Louis Mencken. Vertrauensforscher definieren Vertrauen als «Bereitschaft, sich verletzlich zu zeigen». Dazu gehört erstens der Glaube, dass der andere kein Egoist ist oder dass ein Unternehmen nicht nur den Gewinn maximieren will. Dazu gehört zweitens eine Intuition, dass man sich auf Versprechungen verlassen kann. Und dazu gehört drittens die Hoffnung, dass sich Vertrauen irgendwann auszahlt. Die wissenschaftliche Definition von Vertrauen ist umstritten. Denn Begriffe wie Gefühle, Irrationalität, Verletzlichkeit, Glaube oder Hoffnung haben in der ökonomischen Welt der harten Fakten einen schweren Stand – obwohl Vertrauensbeziehungen auch und gerade hier überlebenswichtig sind.

Quelle: Sorgenbarometer 2018 der Credit Suisse



## Verhängnisvolle Spirale

Der Begriff Misstrauen ist relativ neu und wird kontrovers diskutiert. Ist es das Gegenteil von Vertrauen, mit geringem Vertrauen gleichzusetzen oder hat er nichts mit Vertrauen zu tun? Die Verhaltensforschung erklärt Misstrauen als «Unwille, Verletzlichkeit zu akzeptieren, basierend auf einer allgegenwärtig negativen Wahrnehmung der Motive, Absichten oder Verhaltensweisen des Gegenübers». Misstrauen verstärkt sich selbst, da misstrauisches Denken und Handeln misstrauische Einstellungen und Verhaltensweisen bestärken. Nach jüngsten Erkenntnissen stellt Misstrauen eine eigenständige Befindlichkeit dar, da es durch andere Faktoren verursacht wird als Vertrauen. Studien der Neurowissenschaften und Neurobiologie zeigen, dass sowohl verschiedene Hirnregionen aktiviert als auch unterschiedliche Hormone freigesetzt werden, je nachdem, ob ein Mensch vertraut oder misstraut.

Quellen: Prof. Dr. Antoinette Weibel, Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten, Universität St. Gallen; Bijlsma-Frankema et al., 2015; Dimoka, 2010; Zak, Kurzban, & Matzner, 2005



«Wir erkennen derzeit ein zunehmendes Misstrauen in der Gesellschaft gegenüber den Institutionen: den Medien, Unternehmen, der Politik oder der Regierung.»

# Vertrauen ist gut, mehr Vertrauen ist besser

«Vertrauen bedeutet, den Willen zu haben, sich auf das Gegenüber einzulassen und sich verletzlich zu zeigen», sagt **Antoinette Weibel**. Die Professorin, die an der Universität St. Gallen lehrt und forscht, schenkt anderen zunächst einen Vertrauensvorschuss.

**Text:** Redaktion ceo Magazin  
**Bilder:** Markus Bertschi

Es gilt als eine grundlegende Voraussetzung für die Zusammenarbeit, ja ganz generell für alles Wirtschaften: Vertrauen. Ein spannendes Thema, findet Antoinette Weibel, an dem die Ökonomin seit ihrer Studienzeit arbeitet, «Vertrauen ist ein Schmiermittel, das Transaktionen erst ermöglicht», sagt die viel beschäftigte Professorin und Direktorin des Instituts für Arbeit und Arbeitswelten in St. Gallen und versucht sich damit an einer ersten Definition des vielschichtigen Begriffs.

Vertrauen sei aber auch ein «Enabler», der Spielraum für Verhandlungen eröffnet und Ressourcen spart. Für Unternehmen ist Vertrauen schliesslich die Grundlage, um gute Leistungen zu erbringen sowie Talente in die Organisationen zu holen und sie an diese zu binden. Ein Thema, das viel mit Emotionen und Hoffnungen zu tun hat.

Wer Vertrauen schenkt, hofft, dass die andere Partei dieses nicht ausnützt. Dabei müssen sich beide Seiten aufeinander einlassen und willens sein, sich verletzlich zu zeigen, sagt Weibel im Gespräch. Der Charakter der Beteiligten spiele dabei eine wichtige Rolle, ebenso Integrität und Werte. Weibel bringt eine Erkenntnis aus der Spieltheorie ein, einer Methode, die Entscheidungssituationen in sozialen

Konfliktsituationen modelliert: «Vertrauen ist abhängig von der Intensität der Beziehung: je besser man sich kennt und je intensiver der Dialog stattfindet, desto grösser ist der Einbezug in die Entscheidungsprozesse.»

## Suche nach zuverlässigen Quellen

«Was wir derzeit erkennen, ist ein zunehmendes Misstrauen in der Gesellschaft erkennbar gegenüber den Institutionen: den Medien, Unternehmen, der Politik oder der Regierung, aber auch gegenüber Nichtregierungsorganisationen, den NGO», hat Weibel festgestellt. Dies zeige auch der «Edelman Trust Barometer», eine jährlich publizierte Studie des PR-Beraters Edelman, für die zuletzt 33'000 Menschen in 27 Ländern zum Thema Vertrauen befragt worden sind. Die Menschen würden wieder nach zuverlässigen, vertrauenswürdigen Quellen suchen. Generell aber hat sich laut der jüngsten Erhebung der Vertrauensverlust in die Institutionen etwas abgebremst, in einzelnen Regionen sind die Werte sogar wieder leicht gestiegen. «Der freie Fall ist vorbei», so das Fazit des 19. Trust Barometers vom Januar 2019.

Antoinette Weibel | Universität St. Gallen



## Forschungsprojekt Stakeholder Trust

Antoinette Weibels aktuelles, vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) gefördertes Forschungsprojekt behandelt das Thema «Misstrauen in Stakeholder-Beziehungen». Der Fokus liegt dabei auf einem integrierten Managementansatz, mit dem Misstrauen vermieden und prosperierende Vertrauensbeziehungen zwischen den Stakeholdern einer Unternehmung gebildet werden sollen. Das gemeinsam mit Prof. Dr. Sybille Sachs von der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) durchgeführte Forschungsprojekt läuft bis 2021.

[www.unisg.ch](http://www.unisg.ch)

# «Ziel unseres Forschungsprojekts ist es, Misstrauen mit Hilfe von Indikatoren messbar zu machen.»

Aufbauend auf Studien wie dieser, forscht auch Antoinette Weibel und ihr Team am Thema Vertrauen und seinem Gegenpol, dem Misstrauen (siehe Box). Wobei: «Misstrauen ist nicht einfach das Gegenteil von Vertrauen, sondern eine eigene Kategorie», sagt sie. Während Vertrauen langfristig erarbeitet werden muss, kommt Misstrauen oft unerwartet und schnell daher.

Es schade nichts, in solchen Fällen ein wenig grosszügig zu sein und Selbstkritik zu äussern. Man müsse die andere Seite ernst nehmen und sensibel sein für ihre Anliegen. «Wer agil bleiben und sich Freiräume schaffen will, sollte einen solchen Fall gründlich aufarbeiten, Schlussfolgerungen ziehen und die nötigen Massnahmen einleiten», sagt die Professorin.

## Vertrauen messbar machen

Für Unternehmen bedeutet Misstrauen vor allem Aufwand: Zu nennen sind erhöhte Kontrollkosten oder die Bemühungen zur Reputationspflege. Misstrauen löst bei Betroffenen Stress und Abwehr aus, es kann zu Feindseligkeiten und Konflikten führen. Sie selbst habe schon erfahren müssen, dass Misstrauen auch körperlich zu spüren ist, sagt Weibel. «Es geht an die Nieren, kann Bauchweh und Schlafstörungen auslösen.» Da habe sie gemerkt, dass sie auf diesem Gebiet weiter forschen muss.

«Ziel unseres Forschungsprojekts ist es, Misstrauen mit Hilfe von Indikatoren messbar zu machen und aufzuzeigen, wie es zu Misstrauen kommt und wie dieses wirkt», beschreibt sie den Ansatz des jüngsten Projekts. Eine der Fragestellungen lautet: Wie lässt sich verloren gegangenes Vertrauen zurückerlangen und was sollten Unternehmen nach einem Vorfall mit Vertrauensverlust tun? Gerade, wenn die Erwartungen der Stakeholder an ein Unternehmen hoch sind, kann dieses schnell tief fallen. Transparenz wirkt immer. Dabei sind zum Beispiel technische Probleme in der Regel einfacher zu erklären, als vorsätzliches mutwilliges Handeln. «Den Vorfall nicht totschweigen und die Verantwortung nicht einfach nach unten delegieren», rät Weibel, «Man sollte Sühne zeigen und den Dialog mit den betroffenen Stakeholder suchen und mehr als nur eine Entschuldigung abgeben».

## Zuhören und mutig sein

Im Geschäftsleben lässt sich Vertrauen mittels Verträgen absichern. Diese sollten so ausgestaltet sein, dass sie das Verhalten der Partner in eine gute Richtung lenken, so Weibel. Lieferanten fragen sich: Wie verlässlich ist ein Unternehmen, zahlt es pünktlich? Wie geht es mit mir um, lässt es mich im Zweifel fallen? Auch Mitarbeitende, die sich als Einzelne noch verletzt fühlen, machen sich Gedanken – um die Laufbahn, die Lohnentwicklung und das eigene Selbstbild: Wie loyal ist mein Arbeitgeber mir gegenüber? Was bin ich ihm wert? Vorgesetzte sollten zuhören können und mutig sein, auch Unbequemes auszusprechen. Denn auch das schafft Vertrauen.

Personalmanagement und dessen Mittel und Methoden können sowohl Vertrauen als auch Misstrauen fördern. Ein Beispiel dafür ist das in der Unternehmenswelt weit verbreitete, meist Bonus-relevante «Performance-based Management», also das Führen mittels Zielsetzung, Zahlen und Resultaten und periodischer Bewertung. Das Signal an die Mitarbeitenden lautet: Die geleistete Arbeit ist messbar und Motivation erfolgt extrinsisch über Geldanreize. Vergessen geht dabei manchmal, dass es für viele Beschäftigte weitere Kriterien der Wertschätzung gibt, zum Beispiel das in sie gesetzte Vertrauen, die Zuteilung anspruchsvoller Aufgaben oder ein attraktives Arbeitsumfeld.





Hinter Organisationen stehen immer Menschen mit all ihren Stärken und Schwächen. Die Rollen der Akteure wechseln sich ab, mal ist man Individuum, mal vertritt man die Organisation und agiert doch immer im Kontext der gesetzten Normen und Regeln.

Von Führungspersonen wie zum Beispiel einem CEO wird heute auch erwartet, dass sie sich einbringen und Stellung beziehen, gerade bei gesellschaftlich relevanten Themen wie dem Klimawandel oder die Zukunft der Arbeit.

Sie sollten den öffentlichen Auftritt nicht scheuen, ohne dabei narzisstisch oder heroisch zu wirken, und den Mut haben, trotz aller Anforderungen an Compliance und Political Correctness auch einmal spontan zu entscheiden. Wichtig sei, betont Weibel, dass danach auch gehandelt und geliefert, statt nur geredet und angekündigt werde. Denn wie schon der römische Dichter und Satiriker Horaz wusste: «All zu viele Versprechen mindern das Vertrauen». Und wie geht sie selbst, als Direktorin eines Instituts, mit dem Vertrauen in ihr Team um? «Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel Freiraum», versichert sie.



**Antoinette Weibel** ist Professorin an der Universität St. Gallen und Direktorin des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten. Zu ihren aktuellen Forschungsgebieten gehören der Einfluss von Institutionen auf die Motivation von Beschäftigten, Vertrauen im Unternehmen, Stakeholdervertrauen sowie das Wohlbefinden der Menschen an ihrem Arbeitsplatz.

Ihr Studium der Wirtschaftswissenschaften schloss Weibel 2002 an der Universität Zürich mit einer Promotion zum Thema «Vertrauen und Kontrolle in strategischen Netzwerken» ab. 2008 habilitierte sie sich ebenda mit einer Arbeit über «Voluntary Work Engagement». Im gleichen Jahr übernahm sie den Lehrstuhl für Management an der universitären Hochschule Liechtenstein, 2010 den Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Im Oktober 2010 folgte sie einem Ruf der Universität Konstanz und wurde Inhaberin des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft. Von 2014 bis 2016 war sie Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen und Ordinaria für Personalmanagement.

Weibel ist Mitglied mehrerer Stiftungsräte, Präsidentin der First International Network of Trust Researchers (FINT) und Mitglied des Lenkungsausschusses der European Group for Organizational Studies (EGOS). Sie ist verheiratet und lebt mit ihrem Mann und zwei Katzen in der Nähe von Zürich.



**Gunnar «Gandalf» Jansen**, 36, ist seit 2010 Mitglied der Patrouille Suisse und seit 2017 ihr Leader. Der Major der Schweizer Luftwaffe ist seit 2004 Berufsmilitärpilot und flog auf der FA-18 in der Fliegerstaffel 18 in Payerne. Als Pilot hat er über 2500 Flugstunden absolviert. Der gelernte Polymechaniker mit Berufsmatur hat nach der Flieger-RS im Tessin die Ausbildung zum Linienspiloten bei der Swiss Aviation Training gemacht. Jansen ist verheiratet (keine Kinder) und lebt im Kanton Zürich.

# «Vertrauen steht an erster Stelle»

Für **Gunnar «Gandalf» Jansen** ist Vertrauen überlebenswichtig. Nur so lassen sich die Kunstflug-Manöver der Patrouille Suisse bei Geschwindigkeiten von bis zu 1000 Kilometer pro Stunde bewerkstelligen. Für das nötige Vertrauen investiert der Leader Pilot der Staffel viel Zeit in die Vorbereitung, den Team-Spirit und in Gespräche.

**Text:** Roberto Stefano  
**Bilder:** Andreas Zimmermann

## **Wie vertraut sind Sie mit «Der Herr der Ringe», in dem Gandalf, von dem Ihr Codename stammt, ein Protagonist ist?**

Gunnar «Gandalf» Jansen: Den Namen habe ich seit der Pilotenschule, da ich schon damals mehr weisse Haare hatte als meine Fluglehrer. Ich wusste vorher nicht einmal, wer Gandalf ist.

## **Was hat es mit solchen Übernamen auf sich?**

Es ist eine Tradition in der Fliegerei. Bei der Patrouille Suisse hilft er, Beruf und Privates zu trennen.

## **Die Patrouille Suisse fliegt spektakuläre Flugshows im In- und Ausland. Welchen Zweck hat sie abgesehen davon?**

Wir sind ein PR-Instrument der Schweizer Luftwaffe und zeigen den Leuten im In- und Ausland, was die Schweiz und ihre Armee leisten können. Dabei vermitteln wir als typisch wahrgenommene Schweizer Eigenschaften wie Präzision, Pünktlichkeit, Sicherheit und Dynamik.

## **Welche Rolle innerhalb der Staffel übernehmen Sie als Leader?**

Ich führe die Staffel an. Alle anderen fünf Piloten schauen während des Fluges nicht nach vorne, sondern orientieren sich an mir oder an jenem Kollegen, der neben ihm fliegt. Wenn wir also einen Looping vollziehen und mit 600 Kilometer pro Stunde auf die Erde zurasen, liegt es an mir, die Flug-

bahn richtig einzuschätzen. Meine Teamkameraden müssen mir vertrauen – sie sehen keinen Boden.

## **Blindes Vertrauen, im wahrsten Sinne des Wortes.**

Der Leader wird vom Team gewählt – man traut mir diese Aufgabe also zu. Vertrauen entsteht nicht von heute auf morgen, es braucht Zeit. Auch ins Flugprogramm für eine Show müssen wir das Vertrauen erst aufbauen. Dazu führen wir jedes Jahr ein zweiwöchiges Trainingslager durch. Am Anfang fliegen wir es in grosser Höhe, fernab von Bergen oder anderen Hindernissen. Sobald das Programm sitzt, gehen wir tiefer. Dann bildet unser Kommandant auf einem Bergkamm den fiktiven Boden. Darunter bleiben aber noch 1000 Meter Luft, damit nichts passiert, wenn man sich verschätzt. Wir üben, bis alle wirklich bereit sind. Erst zuletzt fliegen wir über dem Gelände.

## **Wer entscheidet, ob jemand fliegt?**

Grundsätzlich jeder selber. Wenn jemand nicht fliegen kann, braucht es keine Begründung. Ich vertraue ihm.

## **Welche Rolle übernimmt der Commander?**

Er ist für alles Administrative verantwortlich und der Chef im Team. Der Commander schafft uns ein Umfeld, in dem wir frei fliegen können. Er gibt keine Anweisungen, sondern nur Feedback.



«Wenn ein Mechaniker bestätigt, dass ein Flieger bereit ist, dann würde ich dies nie hinterfragen.»

## Gunnar Jansen persönlich

### **Wann sind Sie zum ersten Mal ein Flugzeug geflogen?**

Mit 16, in einem selbst gebauten Flieger eines Freundes im Tessin. Er hatte mir kurz das Steuer überlassen. Den ersten Flug in einer Militärmaschine absolvierte ich während der Rekrutenschule mit 19 in einer PC-7.

### **Welches war Ihr Traumberuf als Kind?**

Ich wollte Astronaut werden. Die Faszination für den Weltraum ist geblieben. Heute bin ich froh, dass ich nicht so weit weg muss.

### **Welche Rituale pflegen Sie in der Patrouille Suisse?**

Wir fliegen mit weissen Socken. Es geht darum, am Tag der Vorführung zu 100 Prozent bereit zu ist. Vergisst man sie, muss man barfuss in die Schuhe. Weiter klopfen wir uns vor einem Flug als Glückwunsch auf den Fallschirm. Und nach dem Flug kommt es zum Handshake. Schliesslich feiern wir einen Piloten, wenn er im Ausland zum ersten Mal vor 100.000 Leuten ein Schönwetter-Programm geflogen hat. Er geht dann baden...

### **Welches ist Ihr liebstes Flugzeugmodell?**

Die F-16. Das Flugzeug fasziniert mich seit meiner Kindheit. Geflogen bin ich es aber noch nie.

### **Wie gehen Sie bei der Planung der Shows vor?**

Ich plane sie auf einer Landkarte. Dabei orientiere ich mich am Publikum und beziehe Städte, Berge und andere Hindernisse mit ein. In der anschliessenden Analyse schätze ich ab, welche Flugfiguren sich in diesem Umfeld eignen und zeichne sie auf der Karte ein. Wenn sich das gesamte Team zur Vorführung trifft, erläutere ich meinen Plan. Dann ist die Diskussion eröffnet. Jeder kann seine Meinung und Vorbehalte einbringen. Am Ende entscheiden wir uns für ein Programm.

### **Besteht keine zusätzliche Sicherheitsstelle, die das Programm absegnet?**

Doch. Wir präsentieren Anfang Jahr das gesamte Programm, welches wir in den darauffolgenden Monaten fliegen werden, dem Display-Kontrollkomitee. Zudem gehen wir auf die besonderen Hindernisse an den

### **Welche Flugshow gefällt Ihnen am besten?**

Jene beim Lauberhorn-Rennen in Wengen, vor allem wegen der Kulisse. Es ist einmalig, vor der Eiger-Nordwand einen Looping zu vollziehen.

### **Wie schnell sind Sie privat unterwegs?**

Ich habe gerne schöne Motoren und fahre hin und wieder auf der Rennstrecke.

### **Wie sind Sie ansonsten privat?**

Das absolute Gegenteil. Ich fische gerne und betreibe Astrofotografie. Dabei lade ich meine Batterien auf. Ich schätze es, einmal alleine zu sein, nicht sprechen zu müssen.

### **Ihre liebste Feriendestination?**

Wenn es einen Strand hat, dann bin ich glücklich.

### **Welches persönliche Ziel wollen Sie in diesem Jahr noch erreichen?**

Grundsätzlich möchte ich möglichst viele junge Leute für die Aviatik begeistern. Da die Patrouille Suisse 2019 ihr 55-Jahre-Jubiläum feiert, findet eine Feier mit vielen ehemaligen Piloten statt. Ihnen möchte ich eine besonders schöne Vorführung bieten.

### **Was wollen Sie unseren Lesern mitgeben?**

Man darf sich nie auf dem ausruhen, was man schon erreicht hat. Dies gilt auch beim Vertrauen: Man muss jeden Tag daran arbeiten und darf sich nicht zurücklehnen.

verschiedenen Vorführorten ein und vermerken diese in der Karte. Wenn das Komitee mit der Analyse einverstanden ist, erhalten wir die Freigabe für das Programm.

### **Wie üben Sie die Manöver an den unterschiedlichen Vorführorten?**

Wir fliegen das Programm zuerst ohne Publikum und zeichnen es mit der Kamera aus der Perspektive der Zuschauer auf. Nach dem Training analysieren wir es am Bildschirm. Am Vorführtage können wir so noch Korrekturen vornehmen.

### **Was ist Ihnen als Leader innerhalb des Teams besonders wichtig?**

Das Vertrauen steht an erster Stelle, es muss immer vorhanden sein. Weiter müssen alle Teammitglieder zu 100 Prozent verstanden haben, dass es alle braucht, damit die Formation am Ende gelingt. Manchmal muss man dafür das eigene Ego zugunsten der

Teamleistung zurückstellen. Diese Wertauffassung muss man pflegen und immer mal wieder ansprechen. Es nützt nichts, wenn vier von fünf schon sehr nahe fliegen können, jemand aber noch mehr Abstand benötigt. Dann muss sich die Gruppe an diesem orientieren, damit das Bild stimmt. Das ist nicht immer so einfach.

### **Wie spüren Sie das Vertrauen Ihrer Teamkameraden?**

Wenn das Team gelassen scheint. Dies spüre ich, wenn ich mit jemandem über Funk spreche oder während des Fluges zurückblicke. Solange alles ruhig ist, ist das Vertrauen da. Erhalte ich einen anderen Eindruck, muss ich etwas dagegen unternehmen.

### **Sie ändern noch etwas während des Fluges?**

Ja. Ich reduziere beispielsweise die Geschwindigkeit. Dann dauert das Programm zwar etwas länger, doch am Boden merkt dies niemand.

### **Wie stehen Sie im Team privat zueinander?**

Wir kennen uns extrem gut und treffen uns oft neben der Arbeit – auch mit unseren Liebsten.

### **Dennoch könnten Spannungen entstehen.**

In diesem Fall bin ich als Leader gefragt. Ich nenne es aggressives Zuhören: Genau anhören, um in einer Diskussion zu verstehen, was geschieht und auch die Zwischentöne mitzukriegen. Es ist meine Aufgabe, nachzufragen und die Personen anzusprechen. Das Ganze braucht Zeit und kann anstrengend sein, ist aber enorm wichtig.

### **Und wenn jemand nicht in die Gruppe passt?**

Wir wählen alle unsere Teammitglieder selber aus – auch unseren Chef, den Commander. Wir «müssen» niemanden aufnehmen, sondern nur hoffen, dass jemand zusagt.

### **Wie sehr verlassen Sie sich als Pilot auf die Techniker am Boden?**

Wir sind wohl eines der wenigen Länder, in denen das Team ihre Fluggeräte nicht selber kontrolliert. Wir haben ein sehr enges Verhältnis zu unseren Technikern. Wenn ein Mechaniker bestätigt, dass ein Flieger bereit ist, dann würde ich dies nie hinterfragen.

**Wie stehen Sie grundsätzlich zu technischen Hilfsmitteln in der Fliegerei?**

Man muss ihnen vertrauen. Allerdings gibt es in der Aviatik immer eine Absicherung. Wir verlassen uns nie auf ein einziges System. Ohnehin ist in unseren Flugzeugen relativ wenig Technik vorhanden.

**Ihre Flieger gelten als veraltet.**

Sie sind total veraltet – aber nur für den militärischen Einsatz. Wir jedoch brauchen die Flugzeuge für Shows. Dazu sind sie noch voll im Schuss.

**2016 ist es erstmals bei der Patrouille Suisse zu einem Absturz gekommen. Wie begleitet Sie dieses Ereignis?**

Die Auswirkungen waren riesig. Inzwischen neigt sich die Untersuchung dem Ende, so dass man abschätzen kann, welche damals eingeleiteten Sofortmassnahmen weitergeführt werden müssen, um einen solchen Vorfall zukünftig zu vermeiden.

**Und im Team?**

Wir sprechen heute viel über solche Vorkommnisse, um mental darauf vorbereitet zu sein. Es war ein einschneidendes Erlebnis, das uns alle verändert hat – auch die Art, wie

wir unsere Familien, unsere Liebsten, in unsere Arbeit einbeziehen.

**Inwieweit hat das Vertrauen darunter gelitten?**

Es stand nie zur Diskussion, nicht mehr miteinander zu fliegen oder kein Vertrauen mehr zu haben. Das Risiko eines Unfalls gehört zu unserem Beruf.

**Inwieweit fliegt die Angst mit?**

Ich habe nie Angst, wenn ich selber fliege. Aber ich habe nach wie vor Lampenfieber. Es ist der Respekt vor der Aufgabe. Und es hilft auch, konzentriert zu bleiben. Das Lampenfieber verfliegt, sobald ich den Antrieb spüre.

**Welches Manöver würden Sie an einer Flugshow nie fliegen? Wo ist das Limit?**

Unser Programm muss innerhalb von zwei Wochen stehen. Das ist nicht viel Trainingszeit. Wir versuchen zwar immer wieder neue Manöver, doch diese müssen nach wenigen Flügen sitzen, sonst schaffen sie es nicht ins Programm. Ausländische Teams, denen deutlich mehr Zeit zur Verfügung steht, führen hin und wieder einen Verbandsflug auf dem Rücken aus, was extrem schwierig ist. Das würde ich nie tun – auch weil ich

überzeugt bin, dass dies das Publikum gar nicht richtig mitbekommt.

**Wie nehmen Sie den Zuspruch, das Vertrauen in der Bevölkerung wahr?**

Wir erhalten sehr viel Wertschätzung vom Publikum.

**Hat sich dies verändert mit der Klimadiskussion?**

Erstaunlicherweise nicht. Es gibt vereinzelte Anfragen. Aber wir fliegen eigentlich zu wenig als Team, als dass wir einen grossen Einfluss auf die Emissionen hätten.

**Wie lange werden Sie noch für die Patrouille Suisse fliegen?**

Mit 42 muss man die Staffel verlassen. Ich werde aber, wie viele andere vor mir, schon vorher austreten. Inzwischen bin ich zehn Jahre dabei. Irgendwann sollte man jüngeren Leuten Platz machen.



Die **Patrouille Suisse** ist eine Kunstflugstaffel der Schweizer Luftwaffe. Sie wurde 1964 gegründet mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit, Präzision und Einsatzbereitschaft der Schweizer Luftwaffe im In- und Ausland zu demonstrieren. Die Patrouille Suisse ist auf dem Militärflugplatz Emmen stationiert.



«Ein verhungertes Eisbär oder eine Ölkatastrophe in der Arktis – das wirkt noch immer, aber eben nicht mehr so lange wie früher.»

**Iris Menn**

Die gebürtige Hessin studierte in Marburg, Braunschweig und Hamburg und ist promovierte Meeresbiologin. Im Jahr 2002 stiess sie zu Greenpeace, wo sie während elf Jahren als Kampagnen- und Teamleiterin engagiert war und sich an vielen Aktionen beteiligte. Anschliessend trug sie als Direktorin für Internationale Programme und Politische Arbeit der Christoffel-Blindenmission (CBM), einer internationalen Organisation der Entwicklungszusammenarbeit, die strategische und operative Führung von Projekten mit, unter anderem in Afrika. Seit Juli 2018 ist Iris Menn Geschäftsleiterin von Greenpeace Schweiz. Sie lebt in Zürich.

# «Was wir von anderen fordern, müssen wir auch selbst so leben»

Wenn **Iris Menn** sich auf hoher See befindet und Delfine um das Boot springen, schlägt ihr Herz höher. Die Geschäftsleiterin von Greenpeace Schweiz kämpft seit vielen Jahren für die Natur – seit kurzem von ihrem Büro in Zürich aus.

Text: xxx  
Bilder: xxx

Brauchen die eigentlich keine Pause? Die Unermüdlichkeit der Umweltaktivisten spürt man im Greenpeace-Hauptsitz selbst dort, wo in anderen Büros eine Kaffeemaschine und Sofas zum Reden und Rasten einladen.

Kaffee gibt es in der Küchenecke zwar auch, und an der Pinnwand hängt die übliche Büropost-Mischung aus Geburtsanzeigen und handgeschriebenen Briefen. Doch statt gemütliche Sitzgelegenheiten hat man einen drei Meter langen Stehtisch hingestellt, der auch zu Sitzungen – oder besser: Stehungen – dient. Und neben der Post an der Wand befinden sich Zettel mit Stichworten wie «Climate», «Energy» und «Fundraising» sowie ein Plakat mit einer Art Leiterspiel. «Hier stellen wir den aktuellen Stand der Entwicklung unseres neuen Organisationssystem für die Mitarbeiter\*innen dar», sagt Iris Menn. «Das Konzept lautet «Holokratie statt Hierarchie». Das bedeutet für die Angestellten mehr Selbstorganisation und mehr Mitentscheidung.»

Im vergangenen Sommer zog die 48-Jährige von Frankfurt am Main nach Zürich und ist seither Geschäftsleiterin von Greenpeace Schweiz. Im Vergleich zu den

internen Veränderungen ist die Hauptmission der Chefin natürlich viel grösser. «Unser aktueller Schwerpunkt ist der Klimaschutz», sagt sie. Im Fokus stehen erstens die Schweizer Banken, die immer noch Investitionen in fossile Energieträger unterstützen, zweitens die Landwirtschaft mit ihrer Fleischproduktion und drittens das neue CO<sub>2</sub>-Gesetz, das so ausgestaltet werden soll, damit auch die Schweiz das Klimaschutz-Abkommen von Paris endlich umsetzt.

Profitiert Greenpeace bereits von der neuen grünen Welle, welche derzeit die politische Agenda bestimmt? «Solche Dinge wirken immer erst verzögert», sagt Iris Menn. Bisher verzeichne man keinen Mitgliederzuwachs. Ein Schulterschluss mit den jungen Streikenden findet dennoch statt. «Fast täglich sitzen Jugendliche bei uns im Büro, wir können sie logistisch und fachlich unterstützen», sagt Menn. Das reicht vom Öffnen unserer Räume und konkreten Tipps, wie man bei Demonstrationen Menschenmassen lenkt, damit es nicht gefährlich wird oder in Gewalt ausartet bis zu strategischen und taktischen Überlegungen damit die Forderungen in der Politik ankommen.



[www.greenpeace.ch](http://www.greenpeace.ch)

## Greenpeace

Die politische Non-Profit-Organisation wurde 1971 von Friedensaktivisten in Vancouver gegründet, ihren Hauptsitz hat sie in Amsterdam. Das Ziel ist, sich auf gewaltfreie Weise für die Natur einzusetzen. Weltweit hat die Organisation rund drei Millionen Fördermitglieder und Büros in rund 55 Ländern. Greenpeace Schweiz wurde 1984 als gemeinnützige Stiftung gegründet und ist Mitglied von Greenpeace International. In der Schweiz zählt die Organisation rund 145'000 Mitglieder.



«Man muss sich mit der Materie auseinandersetzen, da kommt man nicht drumherum.»

## «Greenpeace hat fast 50 Jahre Erfahrung damit, und wir spüren das Vertrauen in diese Kompetenz.»

Menn weiss, wovon sie spricht. Abgesehen von einem vierjährigen Ausflug in die Welt der Entwicklungszusammenarbeit hat die promovierte Meeresbiologin ihr bisheriges Berufsleben dem Schutz der Umwelt gewidmet, viele Jahre davon als Greenpeace-Kampagnenleiterin und natürlich als Aktivistin.

Erzählt sie von Aktionen, kommt sie in Fahrt: «Ich war oft auf Schiffen unterwegs, und viele Bilder haben sich in meinem Gehirn eingebrannt.» Zum Beispiel jenes von mehreren hundert Meter langen Fischereinetzen, die nach oben gezogen wurden, prall gefüllt mit Fischen, deren Augen sich aufgrund des Druckverlusts nach aussen stülpten. Oder in denen Korallen hingen, die 150 Jahre gewachsen waren und nun ein jähes Ende fanden. Selbst heute, in Zeiten der Bilderflut aus dem Internet, glaubt Iris Menn weiterhin an die Kraft solcher emotio-

nen Bilder. «Ein verhungertes Eisbär oder eine Ölkatastrophe in der Arktis – das wirkt noch immer, aber eben nicht mehr so lange wie früher.» Die Laufzeit der sogenannten «mindbombs», mit denen Greenpeace ab den 1970er-Jahren Umweltsünden anprangerte und die Bevölkerung für grüne Anliegen sensibilisierte, ist deutlich geschrumpft.

Doch Iris Menn ist Optimistin, wie sie betont. Diese Kraft schöpft sie unter anderem aus der Natur, in der sie schwimmend, wandernd oder radfahrend so viel Zeit wie möglich verbringt. «Trotz allen Missständen gibt es eben auch die andere Seite, zum Beispiel wenn man am Bug steht, und fünfzig Delfine springen rund um das Schiff herum. Dann weiss man genau: Es ist richtig, was ich tue.»

Seit frühen Jugendjahren setzt sie sich für die Natur ein. Aufgewachsen auf dem Dorf in Hessen, verbrachte sie als Kind die meiste Zeit draussen. Mit 13 Jahren – den Grünen in Deutschland gelang gerade der Einzug in den Bundestag – spendete Iris Menn ihr erstes Taschengeld für Greenpeace. Deren Aktionen beeindruckten sie. Die frühen Kampagnen der 1971 gegründeten NGO richteten sich gegen Kernwaffentests und gegen den Walfang, später kamen Themen wie Klimaerwärmung, Abholzung der Urwälder, Atomenergie und Gentechnik dazu.

Iris Menns Verantwortungsgefühl, sich zu engagieren, wuchs rasch. «Ich kaufte mir ein T-Shirt der Kampagne «Nuclear free seas». Damit war ich an der Schule zwar nicht modern, aber es galt auch als eine Form jugendlicher Rebellion.» Der ruhige, ernste Ton, mit dem Iris Menn über die Visionen und Ziele von Greenpeace gesprochen hat, ist bei dieser Erinnerung einem Lächeln gewichen. Als junge Biologiestudentin an der links orientierten Universität Marburg habe sie mit Verbündeten «Tag und Nacht» vor der Kaserne gesessen und gegen den Vietnam-Krieg protestiert. Sie lacht kurz auf. Trotz allem Ernst muss auch viel Spass dabei gewesen sein. Es folgten viele Jahre als Greenpeace-Aktivistin, oftmals auf hoher See. Sie riskierte Aktionen, die zwar waghalsig, aber stets gewaltfrei waren. Das gehört – wie der Name schon sagt – zum Credo von Greenpeace.

Seit einem Jahr verbringt Iris Menn jedoch viel mehr ihrer Zeit im Grossraumbüro des Schweizer Hauptquartiers, das sich im Genossenschaftsbau Kalkbreite befindet. Einen fixen Platz hat hier niemand, auch die Chefin nicht. Seine Bürosachen verstaut man in Kisten, die mit einem Tragegurt ausgestattet sind und nach getaner Arbeit beim Ausgang deponiert werden. Für viel Papier hat es darin nicht Platz. Aber wozu auch?

## Iris Menn persönlich

### Wem vertrauen Sie?

Ich bin grundsätzlich jemand, der vertraut. Für mich ist Vertrauen etwas, das ich sowohl den anderen wie auch mir selber schenke. Jemandem zu vertrauen beweist auch Mut, weil man stets enttäuscht werden könnte.

### Hier lade ich meine Batterien auf.

Ich verbringe öfter Zeit in einem ehemaligen Kloster, das heute ein Zentrum für Meditation und Achtsamkeit ist und einen wunderschönen Zen-Garten hat. Dort spüre ich Kraft und Ruhe. Ausserdem meditiere ich täglich zehn bis zwanzig Minuten.

### Meine Botschaft.

Vertrauen Sie auf sich selbst und vertrauen Sie auf andere, dass wir unseren Planeten gemeinsam zu einer grünen und friedlichen Welt hinbekommen.



Vernetzung und Informationsbeschaffung – zwei der wichtigsten Kampagneninstrumente – finden sowieso im Internet statt. Das bewundert Iris Menn denn auch an der neuen Generation grüner Kämpfer. «Sie sind irre schnell, wenn sie etwas beschliessen, digitale Kanäle bespielen, Informationen suchen und sich organisieren. Das war früher so gar nicht möglich.»

Was gleich geblieben ist wie früher: Der Anspruch an die eigene Glaubwürdigkeit. Sie ist das Fundament des Vertrauens, das die Mitglieder in Greenpeace haben. «Bei uns wird natürlich sehr scharf gemessen – zu recht. Was wir von anderen fordern, müssen wir auch selbst so leben. Und machen wir Fehler, müssen wir auch dazu stehen.»

Vertrauenswürdige «grüne» Unternehmen zu finden, ist heute ziemlich komplex geworden. Viele Firmen betreiben «Greenwashing» und heften sich das Label «Nachhaltigkeit» ans Revers, genügen aber den Standards nicht. Leicht verliert man auch den Überblick bei den Gütesiegeln. Was rät Iris Menn den Konsumenten? «Man muss sich mit der Materie auseinandersetzen, da kommt man nicht drumherum», räumt sie ein. «Dabei hilft es sich Prioritäten setzen und nicht zwingend alles auf einmal zu.» Selbst mit einfachen Dingen wie der Lebensmittelwahl könne man schon sehr viel erreichen.

«Wenn man bio, lokal, saisonal und dies unverpackt einkauft, hat man schon einen wichtigen Schritt getan.»

Hat sie denn das Vertrauen in die Menschheit, dass wir den Klimawandel noch in den Griff bekommen? «Ja, auf jeden Fall. Dazu ist insbesondere die Politik gefordert, denn wir brauchen Verbote und rechtliche Regulatorien, um eine Veränderung herbeizuführen», ist Iris Menn überzeugt. «Wir schaffen das nicht allein auf freiwilliger Basis, wie viele Politiker und Firmen noch glauben.»

Die Aufgabe ist gewaltig, und die Zeit drängt. Für Pausen in der Sofaecke bleibt wahrlich wenig Zeit.



«Verantwortung zu übernehmen,  
hat mich nie unter Druck gesetzt.

Das liegt vermutlich daran,  
dass ich mein Handwerk beherrsche.»

**Evelyne Binsack**



---

[magazine.pwc.ch/de](http://magazine.pwc.ch/de)

---



Ergänzende Hintergrundinformationen zum Vertrauen in der Gesellschaft, mehr über unsere Interviewpartner finden Sie auf unserem neuen ceo Magazin Webportal unter **magazine.pwc.ch**. Ob entspannt auf dem Sofa, unterwegs im Zug oder im Café – auf dem Smartphone oder Tablet – viel Spass beim Lesen.



# Bei mir haben Menschen einen Vertrauensvorschuss

Extrem sind die Expeditionen, die **Evelyne Binsack** seit vielen Jahren unternimmt. Und extrem ist auch das Selbstvertrauen der gebürtigen Hergiswilerin: Sie weiss genau, was sie will und was sie tut.

**Evelyne Binsack** (52) wurde in Stans (NW) geboren. Nach einer Lehre als Sportartikelverkäuferin erarbeitete sie sich 1991 das Diplom als Bergführerin, sieben Jahre später holte sie sich die Lizenz zur Helikopterpilotin. Immer wieder machte sie mit sportlichen Höchstleistungen auf sich aufmerksam. 2001 bestieg sie als erste Schweizerin den Mount Everest, 2007 reiste sie zu Fuss, mit dem Velo und auf Skis von Innertkirchen (BE) zum Südpol. Den Nordpol erreichte sie 2017. Heute arbeitet sie als Bergführerin und Referentin.

[www.binsack.ch](http://www.binsack.ch)

Text: xxx  
Bilder: xxx

**Evelyne Binsack, Sie werden oft als Abenteurerin, Grenzgängerin, Extremsportlerin oder auch Pionierin bezeichnet. Welcher Begriff gefällt Ihnen am besten?**

Alle Begriffe gehören zu mir, aber keiner der Begriffe beschreibt mich als Ganzes.

**Sie machten eine Lehre als Sportartikelverkäuferin. Weshalb verliessen Sie dieses solide Umfeld?**

Die Lehre in Engelberg machte ich eigentlich nur, um für die Sportschule in Magglingen zugelassen zu werden. Dann kam alles anders als geplant. Dabei habe ich mich als Teenager immer davor gedrückt, mit den Eltern wandern zu gehen!

**Schwer zu glauben ...**

... aber wahr. Ich habe sogar einmal Seife gegessen, damit es mir schlecht wurde und ich zu Hause bleiben durfte. An Weihnachten, als ich 15 war, bot mein Vater meiner Schwester an, ihr eine Skitourenausrüstung zu schenken. Ich verzog mich in die hinterste Ecke und hoffte, dieser Kelch möge an mir vorübergehen.

Pläne über den Haufen zu werfen und etwas völlig Neues zu wagen braucht Mut. **Sind Sie eine selbstsichere Person?**

Ich habe eine extreme Selbstsicherheit entwickelt. Ich machte schnell grosse Fortschritte, die ich als ungeduldiger Mensch auch gleich am Berg in die Praxis umsetzen wollte. Gepaart mit meinem unbändigen Willen, dem Siegesdrang, meiner Ausdauer und meinem grenzenlosen Enthusiasmus machte mich das am Berg jahrelang unschlagbar. Dessen war ich mir bewusst, und wer besser sein wollte als ich, musste mir das beweisen. Ich war auch ziemlich angefressen, als andere mit der Zeit aufholten und an mir vorbeizogen. Heute kann ich darüber schmunzeln. Allerdings habe ich diese Selbstsicherheit nicht auf allen Ebenen des Lebens.

**Können Sie auch anderen Personen vertrauen?**

Bei mir haben Menschen schnell einen gewissen Vertrauensvorschuss. Ob dieser gerechtfertigt ist, zeigt sich erst, wenn man miteinander eine gewisse Wegstrecke zurückgelegt hat. Um am Berg zu bleiben: Wenn ich mit einem Gast den Aufstieg zur Hütte mache, gibt mir dieser Hüttenaufstieg sämtliche Informationen, um anderntags die Fähigkeiten des Gastes am Berg richtig einschätzen zu können. Ausdauer, Trittsicherheit, Erfahrung und so weiter.



gettyimages®  
Michal Stipek

#### **Können Sie Menschen auch im privaten Bereich so gut lesen?**

Es dauert länger. Ich kann die Grundzüge eines Menschen erkennen, aber um jemanden wirklich kennen zu lernen, braucht es wieder diese gemeinsame Wegstrecke. Daran kommt niemand vorbei. Und ich muss gestehen, dass ich mich manchmal täusche.

#### **Als Bergsteigerin und als Helikopterpilotin müssen Sie auch dem Material vertrauen können. Ist das bis zu einem gewissen Grad Vertrauen, gepaart mit der Hoffnung, dass das Material schon halten wird?**

Ob im Gebirge oder im Helikopter: Wenn etwas passiert, liegt es in den seltensten Fällen am Material. Das Vertrauen in dieses Material holt man sich auch, indem man Notfallprozeduren immer und immer wieder im Kopf abspult und indem bei Rettungsübungen und sogenannten Checkflügen alles in der Praxis durchgespielt wird, was eigentlich nicht passieren sollte.

#### **Also ist Vertrauen in sich selbst wichtiger als Vertrauen ins Material?**

Ja, denn man darf im Notfall nicht in Panik ausbrechen. Das ist eine meiner grössten Stärken: Ich kann in Notfallsituationen noch

20, 30 Prozent Energiereserven abrufen, wenn die meisten bereits aufgeben oder in der Situation apathisch werden. Dann schalte ich auf Autopilot und funktioniere so, wie es die Situation erfordert.

#### **Wie trainiert man das?**

Gar nicht, das kann ich nicht trainieren oder simulieren. Ich habe erst mit der Zeit gemerkt, dass ich dieses Talent habe. Denn auch wenn schlimmste Situationen eintraten und ich einfach tat, was getan werden musste, empfand ich das als völlig normal. Erst im Nachhinein merkte ich, dass dieser Notfall-Autopilot nicht normal, sondern aussergewöhnlich ist. Es ist der reine Überlebenswille, den ich für mich, aber auch für die Beteiligten einsetze.

#### **Aussergewöhnlich war auch Ihre Leistung, 2001 als erste Schweizerin den Mount Everest zu besteigen. Hat man da das Gefühl, «es geschafft» zu haben?**

Nein, dieses Gefühl hatte ich, als ich mit 20 das erste Mal den Wetterhornpfeiler erklettert hatte. Und dann nochmals nach der Besteigung der Eigernordwand im Winter mit 22. Da hatte ich das Gefühl, dass mir jetzt keiner mehr etwas beibringen kann. Am Everest fühlte es sich mehr an wie die Belohnung für viel harte Arbeit, Wissen und Können. Erst als ich wieder in

der Schweiz war und alle meine Leistung feierten, realisierte ich, dass ich Aussergewöhnliches vollbracht hatte.

#### **Heute stehen sich die Alpinisten am Everest auf den Füßen. Wertet das Ihre Leistung von damals ab?**

Es sind zwei Paar Schuhe. Heute kann sich eigentlich jeder auf den Everest konsumieren lassen. Was Bergsteiger wie Reinhold Messner, der den Everest als erster Mensch ohne Flaschensauerstoff erreichte, oder eben auch ich mit meinem Alleingang auf den Everest-Gipfel geleistet haben, können Bergtouristen gar nicht richtig einschätzen. Reinhold Messner hat sich lange Zeit über diese Entwicklung echauffiert, mir persönlich ist es relativ egal.

#### **Die Formulierung «den Berg bezwingen» mögen Sie gar nicht ...**

Weil sie eine arrogante Haltung widerspiegelt. Wer einen Berg bezwingen will, muss ihn abtragen. Die Berge stehen, ob wir sie besteigen oder nicht. Wie man so sagt: Was auch immer passiert, dem Eiger ist's egal.

#### **Sie waren 484 Tage unterwegs zum Südpol – zu Fuss, auf dem Rad und mit Skis. Mussten Sie sich dazu selbst bezwingen?**



## Evelyne Binsack – ganz persönlich

### Welches Ziel haben Sie sich für 2019 gesteckt?

Ein sehr persönliches: mehr Sorge zu mir tragen.

### Welche «Extremziele» haben Sie noch?

Eigentlich keine mehr, ich kann ja nicht noch rückwärts zum Südpol laufen. Ich habe aber ein Projekt im Kopf – verschiedene Berge, die ich noch besteigen möchte –, das durchaus zu einem Extremfall werden könnten.

### Wie halten Sie sich fit?

Das muss ich gar nicht, das kommt automatisch. Mein Körper ist wie ein junger Hund, der täglich seinen Auslauf braucht.

### Können Sie auch einfach mal ein Wochenende nichts tun?

Nein, definitiv nicht!

### Welcher Ort ist für Sie der schönste auf der Welt?

Die Schweiz von November bis Ende Mai – also praktisch ohne Touristen.

### Fürchten Sie das Altwerden?

Überhaupt nicht. Nur die Falten stören mich ein bisschen.

### Sind Sie Einzelgängerin?

Ja, das bin ich. Das wird in der heutigen Gesellschaft natürlich nicht so geschätzt, aber ich brauche halt extrem viel Zeit für mich. Andere besuchen Seminare, um dies zu lernen, ich bin einfach so.

### Welchen Rat möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern mit auf den Weg geben?

Das allerwichtigste und allerschwierigste ist es, sich selbst treu zu bleiben.

Die Gesamtstrecke von über 25.000 km, durch 16 Länder und die Antarktis war teilweise wirklich extrem anstrengend und nicht immer nur schön und spannend. Zudem wusste ich nicht, ob das Geld reicht oder ob ich trotz der vierjährigen Planungsphase ausreichend vorbereitet bin. Ich hatte manchmal auch Schwierigkeiten, mich zu motivieren. Aber all diese Hindernisse bewirken, dass man plötzlich an kleinen Dingen wie einem Mondaufgang Freude hat. Alle Hochs und Tiefs verschmelzen zu einem extrem reichhaltigen Erlebnis. Und wenn man am Südpol ein Wetterphänomen erlebt, bei dem man glaubt, vier Sonnen gleichzeitig zu sehen, weiss man: Ja, genau deshalb habe ich das alles auf mich genommen. Da kann keine Luxus-Weltreise mithalten.

### Weshalb anschliessend noch der Nordpol?

Ursprünglich hatte ich nach dem Südpol genug. Diese Expedition hatte mich total erschöpft. Der Nordpol klopfte aber immer wieder in meinen Gedanken an, und letztlich half die Expedition auch, mich aus einer ungunstigen privaten Situation zu lösen.

**Wer Extremes sucht, kann den Tod finden. So geschehen bei Ueli Steck, der 2017 in Nepal ums Leben kam ...**

Natürlich, es kann immer etwas Unvorhergesehenes passieren. Und das Risiko eines fatalen Eigenfehlers wird grösser, je länger man etwas auf diesem exponierten Niveau betreibt.

### Der Grat zwischen Selbstvertrauen und Selbstüberschätzung ist schmal?

Sehr, vor allem in jungen Jahren. Bei Ueli Steck konnte man erkennen, dass sein Fokus schleichend immer weniger auf sich und seine Expeditionen, sondern immer deutlicher auf die Öffentlichkeit gerichtet war. Der Druck auf ihn stieg stetig, und es gab zunehmend mehr Faktoren, die ihn vom Wesentlichen ablenkten: der absoluten Konzentration auf sich selbst. Das war wohl mit ein Grund für das, was geschah.

### Kalkuliert man den Tod mit ein, wenn man aufricht?

Ich habe vor jeder grösseren Unternehmung ein Testament geschrieben. Denn spätestens, wenn die ersten Kollegen von ihren Expeditionen nicht mehr nach Hause kommen, wird einem deutlich vor Augen geführt, was alles passieren kann.

### Sie erlebten selbst auch so manchen Rückschlag. Wie gewinnt man danach wieder Vertrauen zu sich und seinem Körper?

Das Körperliche ist durch gezieltes Training schnell wieder auf einem gewohnten Niveau. Auf der mentalen Seite kann es schwieriger werden – je nach dem, welche Faktoren zusammenspielen. Ich habe zum Glück einen

kleinen Freundeskreis, bei dem ich meine Sorgen und Probleme diskutieren kann. Denn alles in sich hineinfressen, bringt einen nicht weiter. Das zweite ist, ehrlich zu sich selber zu sein, Schwächen zuzulassen und sie sich einzugestehen. Manchmal muss man zudem harte Entscheidungen treffen, zum Beispiel, wenn man Beziehungen pflegt, die einem bei genauer Betrachtung nicht mehr gut tun. Heute bin ich bereit, solche Kontakte abzubrechen. Das hat nichts mit Egoismus zu tun, sondern damit, dass man gut zu sich selber schaut.

**Als Bergführerin vertrauen Ihnen Ihre Kunden. Wie gehen Sie mit dieser Verantwortung um?**

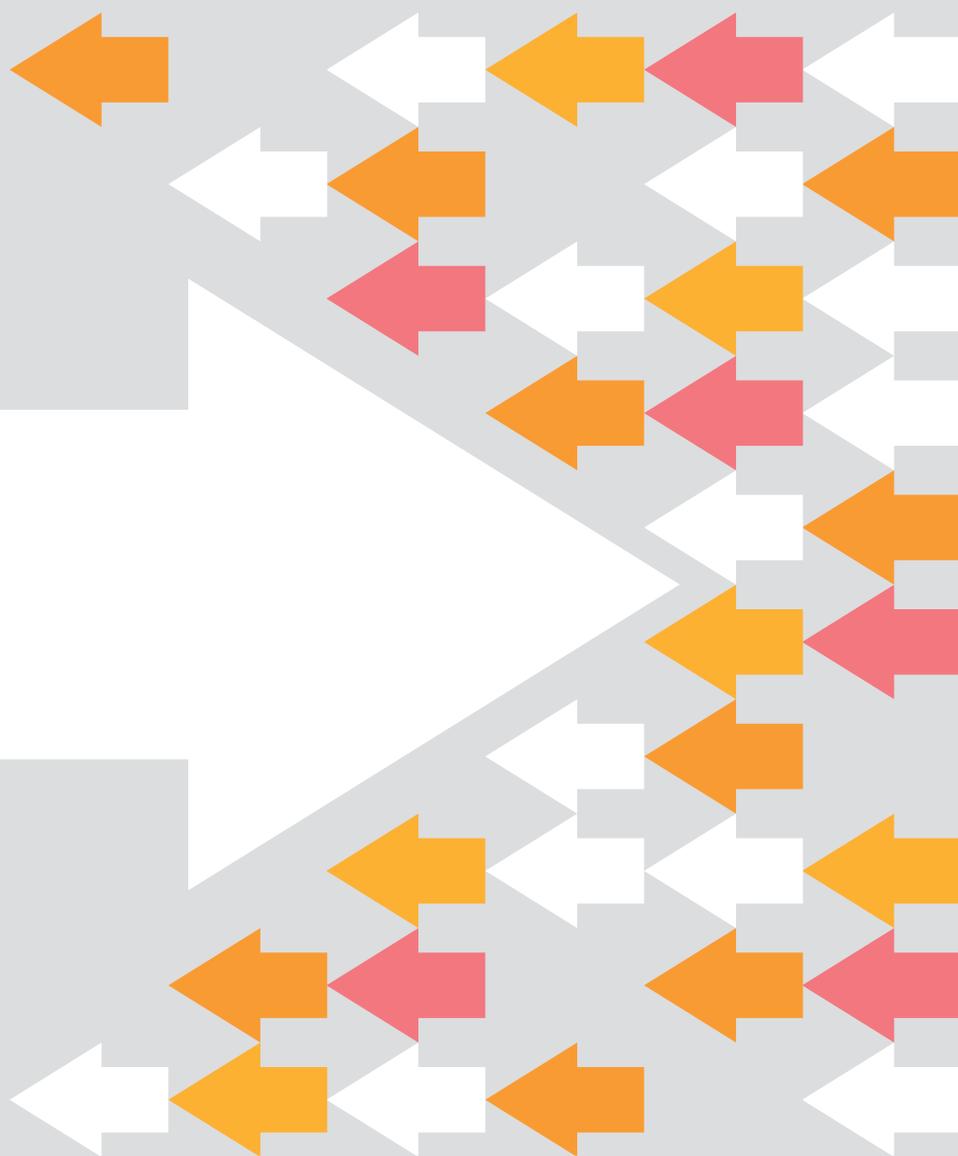
Verantwortung zu übernehmen, hat mich nie unter Druck gesetzt, auch nicht in jungen Jahren. Das liegt vermutlich daran, dass ich mein Handwerk beherrsche. Aber ich scheue mich nicht, andere Menschen um Rat zu fragen, wenn es nötig ist. Auch am Berg. Dafür darf man sich nie zu schade sein.

«Ich hatte manchmal auch Schwierigkeiten, mich zu motivieren. Aber all diese Hindernisse bewirken, dass man plötzlich an kleinen Dingen wie einem Mondaufgang Freude hat.»



# Reportage Vertrauen

## Teil 2





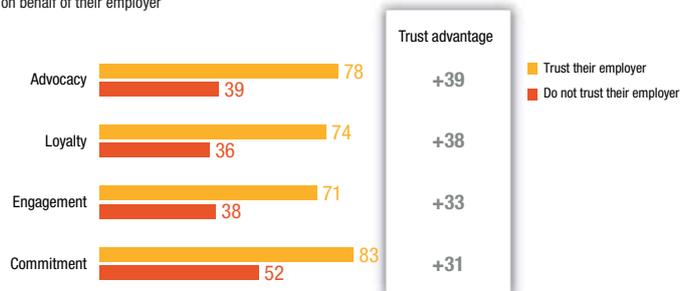
### Treue Alltagsbegleiter

Vom Aufstehen bis zum Zubettgehen: Marken begleiten uns Tag für Alltag. Die einen lieben wir, die anderen hassen wir, den einen vertrauen wir, den anderen misstrauen wir und wiederum andere sind uns gleichgültig. Zahlreiche Faktoren entscheiden über den Erfolg einer Marke: Qualität, Preis-Leistungs-Verhältnis, Image. Zu den Marken, denen Schweizerinnen und Schweizer am meisten vertrauen, gehören Coop Bau+Hobby, Volkswagen, Tessin, Raiffeisen, Ricola, Die Mobiliar, Nivea, Fielmann, Burgerstein oder Emmi.

Quelle: Markenstudie «Trusted Brands 2019», Reader's Digest

### Weitsichtig investieren

Percent of employees who engage in these types of behaviors on behalf of their employer



Wer in das Vertrauen seiner Mitarbeitenden investiert, investiert in seine Erfolgsrechnung.

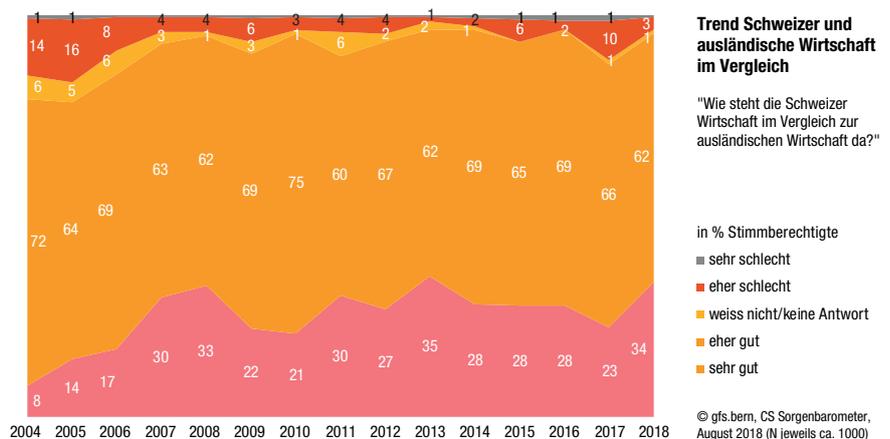
Wie ein Unternehmen mit seinem Humankapital umgeht, ist einer der besten Indikatoren für seine Vertrauenswürdigkeit. Zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eröffnet sich ein enormes Vertrauenspotenzial. Dieses lässt sich als Mehrwert kapitalisieren – vorausgesetzt, das Unternehmen nimmt die Anliegen seiner Belegschaft ernst und seinen Teil des Versprechens wahr. Führungskräften gibt Vertrauen den Mut, Entscheidungen zu delegieren, Selbstverantwortung zu übernehmen und den Wandel im Unternehmen mitzugestalten. Vertrauen wirkt zudem als Kitt in Teams, die sich häufiger neu zusammensetzen und mehr Heterogenität zum Wettbewerbsvorteil umsetzen müssen. Schliesslich stärkt Vertrauen die menschliche Resilienz und schafft Ressourcen, mit der hohen Belastung und in einem immer anspruchsvolleren Umfeld zu agieren.

Quellen: 2019 Edelman Trust Barometer (Grafik); «Trust rocks! Aktives Vertrauen als Grundstein für das Gelingen der Neuen Arbeit» von Antoinette Weibel, Simon Schafheitle und Margit Osterloh

### Gute Noten für die Wirtschaft

In den Augen des Schweizer Stimmvolks macht die hiesige Wirtschaft im Vergleich zur ausländischen Wirtschaft eine gute Figur. Diese Wahrnehmung stimmt mit der Realität der Zahlen überein: Auf der Liste der Länder nach Bruttoinlandsprodukt pro Kopf steht die Schweiz an zweiter Stelle. Trotzdem: Noch immer haben 41 % der Stimmberechtigten das Gefühl, die Schweizer Wirtschaft versage oft.

Quellen: Sorgenbarometer 2018 der Credit Suisse; Internationaler Währungsfonds IWF (April 2018); Bundesamt für Statistik



#### Trend Schweizer und ausländische Wirtschaft im Vergleich

„Wie steht die Schweizer Wirtschaft im Vergleich zur ausländischen Wirtschaft da?“

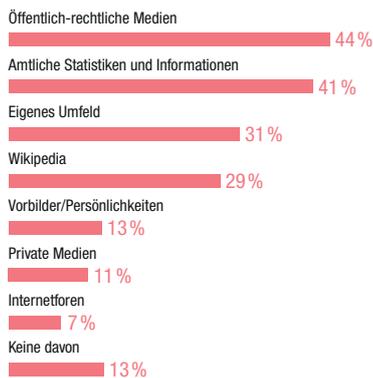
in % Stimmberechtigte  
 ■ sehr schlecht  
 ■ eher schlecht  
 ■ weiss nicht/keine Antwort  
 ■ eher gut  
 ■ sehr gut

© gfs.bern, CS Sorgenbarometer, August 2018 (N jeweils ca. 1000)

Das BIP 2017 pro Kopf in der Schweiz liegt bei rund CHF 79.10.

## Sehnsucht nach Wahrheit

Viele Schweizerinnen und Schweizer meinen, dass es mit dem Internet leichter geworden sei, Unwahrheiten aufzudecken. Dennoch sind die meisten überzeugt, dass der Anteil an Unwahrheiten seit dem Aufkommen des Internets auch in den klassischen Medien zugenommen habe. Zwar herrscht ein hohes Vertrauen in offizielle und staatliche Quellen. Doch bei Alltagsentscheidungen vertraut man lieber auf das Bauchgefühl statt auf Fachwissen. Das Verbreiten von Unwahrheiten und falschen Nachrichten wird als reale Gefahr für die direkte Demokratie und den gesellschaftlichen Zusammenhalt gewertet.



Öffentlich-rechtliche Medien und amtliche Instanzen werden für Quellen von Fakten als besonders verlässlich eingeschätzt.

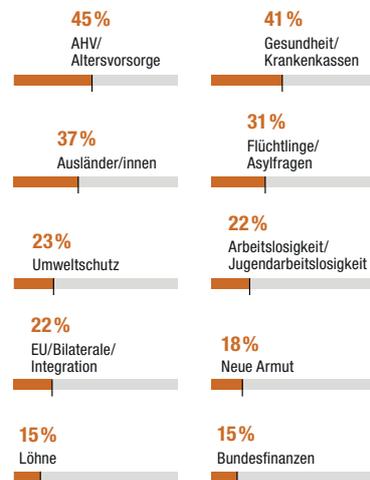
Quelle: «Wahrheit und Lüge in Zeiten von Fake News – Einstellung der Schweizer Bevölkerung», Meinungsforschungsinstitut sotomo, im Auftrag von Stapferhaus Lenzburg, Oktober 2018

## Alte Themen, neue Sorgen

Herr und Frau Schweizer sind zufrieden, zumindest im internationalen Vergleich. Die Top-Sorge Arbeitslosigkeit verliert an Bedeutung, die Digitalisierung verursacht weniger Jobverlustängste. Und trotzdem bleibt viel zu tun. Die drängendsten Probleme der Schweizer Bevölkerung sind Rente, Gesundheit und Migration. Jeden sechsten Befragten beschäftigen materielle Ängste. Die Sorgenwahrnehmung im Bereich Löhne und neue Armut nimmt zu. Die Ungleichheit in der Gesellschaft verschärft sich und die Zahl der sogenannten Working Poor steigt.

Quelle: Sorgenbarometer 2018 der Credit Suisse

Die zehn Top-Sorgen der Schweizer 2018 (in % der Stimmberechtigten)



## Der Sprung ins kalte Wasser

Als Vertrauenssprung bezeichnet die Wissenschaft eine sich ausliefernde und hingebende Handlung, die als Form von Vertrauen die eigene Verletzlichkeit gegenüber dem Vertrauensnehmer erhöht. Denn nur wer sprichwörtlich «ins kalte Wasser springt», erfährt, ob sein Vertrauen gerechtfertigt war. Vertrauen bedeutet also immer auch, sich einzulassen, nicht alles wissen, erklären oder rechtfertigen zu können – und ist deshalb umso zentraler. Demnach tun die Unternehmen gut daran, Intuition und Bauchentscheidungen zuzulassen und sie als Teil der Unternehmenskultur zu fördern. Dazu müssen sie Irrationalität als Schlüsselkomponente der Zusammenarbeit begreifen.

Quellen: Prof. Dr. Antoinette Weibel; Möllering, 2006; Zand, 1972

## Ohne Daten, keine Taten



Skala 1-10

Gewisse Online-Anbieter gelten in der Schweiz als vertrauenswürdig. Misstrauen herrscht gegenüber digitalen Zahlungsmöglichkeiten.

Die Bedenken der Schweizerinnen und Schweizer, persönliche Daten ins Internet zu stellen, steigen. Am stärksten gilt diese Skepsis für die Preisgabe der Kontonummer, die Veröffentlichung persönlicher Videos oder Fotos, die Offenlegung von Krankheiten sowie Statusmeldungen auf Social Media. Herr und Frau Schweizer fühlen sich vermehrt von Digitalkonzernen wie Google oder Facebook bedroht. Die zunehmende Skepsis gegenüber Onlinezahlungen schärft das Bewusstsein rund um die Passwortpflege. Gleichzeitig glauben mehr Schweizerinnen und Schweizer, der Datenschutz sei in der Schweiz gut geregelt.

Quelle: Datenvertrauensstudie 2019 von comparis.ch

## Harte Währung mit weichen Zügen



Geld ist fragil. Denn der Wert einer Währung richtet sich nach dem Vertrauen, das wir ihr schenken. Die Schweiz hängt stark von der Entwicklung des Schweizer Francs ab. Dieser gilt schon lange als vertrauenswürdig und als Fluchtwährung Nr. 1. Das hat unter anderem mit dem ausgeprägten Vertrauen in die Schweizer Rechtsstaatlichkeit und mit der hohen Preisstabilität in der Schweiz zu tun. Geld funktioniert nur dann als stabile Recheneinheit und Mittel zur Werterhaltung, wenn die Gesellschaft davon ausgeht, dass es diese Funktionen auch in Zukunft noch ausüben wird.

Quellen: PwC-eigene Recherchen und «Zerfällt das Vertrauen in Geld, zerfällt auch die Gesellschaft», NZZ vom 12.10.2018

## 9 Regeln für den glaubwürdigen CEO

1. Führung bei Veränderungen übernehmen
2. Klare Position zu Schlüsselthemen beziehen
3. Sich zeigen, innerhalb und ausserhalb des Unternehmens
4. Persönliches kommunizieren, etwa seine Werte oder seine Erfolgsgeschichte
5. Greifbar bleiben und die Sprache der Menschen sprechen
6. Entscheidungen treffen, die auf Daten und Fakten basieren
7. Regelmässig und direkt kommunizieren.
8. Die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen, nicht sich selber
9. Firmenwerte vorleben

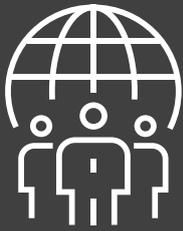
Quelle: 2019 Edelman Trust Barometer

## Der Umwelt zuliebe

Die Sorge um den Zustand der Umwelt ist für rund ein Fünftel der Schweizer Bevölkerung eines der zentralsten Themen. Seit 2006 wurde nicht mehr ein so hoher Wert auf der Sorgenskala erreicht wie 2018. Mit ein Grund dafür war der aussergewöhnliche Hitzesommer 2018. Die «Fridays for Future»-Bewegung dürfte die Sensibilität für den Klimaschutz und die fortschreitende Erderwärmung verstärkt haben.



Quellen: PwC-eigene Recherchen und Sorgenbarometer 2018 der Credit Suisse



**Heinz Karrer**, 60, ist seit 2013 Präsident des Wirtschaftsdachverbandes economiesuisse. Zuvor war er während zwölf Jahren CEO des Energiedienstleistungskonzerns Axpo. Seine Karriere startete er in der Sportartikelbranche, bevor er in die Geschäftsleitung von Ringier und in die Konzernleitung von Swisscom wechselte. Karrer hat an der Universität St. Gallen zwei Jahre Wirtschaft studiert. Als Handballspieler hat er es bis in die Schweizer Nationalmannschaft und mit ihr an die Olympischen Spiele in Los Angeles geschafft. Er ist in zweiter Ehe verheiratet und Vater von drei erwachsenen Söhnen.

# «Vertrauen ist Vertrauen»

Ob am Berg oder im Berufsleben – für den economiesuisse-Präsidenten **Heinz Karrer** ist Vertrauen zentral. Wirtschaftlich gesehen, trägt es in seinen Augen massgeblich zum Erfolg einer Organisation bei. Das Vertrauen der Gesellschaft in die Wirtschaft, in die politische Lage und in die Zukunft der Schweiz hält Karrer für durchaus intakt.

**Text:** Roberto Stefàno  
**Bilder:** Markus Bertschi

## **Sie sind ein begeisterter Berggänger. Welche Bedeutung hat für Sie Vertrauen am Berg?**

Es ist zentral. Seit vielen Jahren klettere und unternehme ich hochalpine Touren. Dabei begleiten mich immer dieselben zwei Bergführer. Wir kennen uns inzwischen sehr gut – ich vertraue ihren Fähigkeiten und sie meinen.

Wie unterscheidet sich dieses Vertrauen von jenem, das Ihnen als economiesuisse-Präsident entgegengebracht wird?

Eigentlich gar nicht. Vertrauen ist Vertrauen. Menschen gehen grundsätzlich davon aus, dass sie sich auf jemanden verlassen können. So hat man mir mit der Wahl zum Präsidenten von economiesuisse beispielsweise das Vertrauen zugesprochen, die wirtschaftspolitischen Anliegen der Mitglieder bestmöglich zu vertreten.

## **Wie wichtig ist es, dass Sie das Vertrauen der Mitglieder spüren?**

Sehr wichtig, denn ohne Vertrauen geht es nicht. Deshalb arbeite ich intensiv daran und suche den Dialog. Dies ist vor allem im Hinblick auf Konfliktsituationen entscheidend.

Zumal es nicht an Kritik fehlt – beispielsweise von Gegnern oder aus den Medien.

Kritik ist ein Bestandteil meiner Arbeit als Exponent des Verbandes. Wenn man damit nicht umgehen kann, ist man am falschen Platz. Umso wichtiger ist es, die Kritik ernst zu nehmen und sie in künftige Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

## **Wie gelingt Ihnen der Austausch mit den Verbandsmitgliedern? Immerhin vertreten Sie rund 100'000 Schweizer Unternehmen.**

Dies geschieht über die rund 100 Branchenverbände und 20 regionalen Handelskammern. Wenn wir eine wirtschaftspolitische Vorlage bearbeiten, dann findet der Austausch zuerst in Arbeitsgruppen statt. Später geht das Geschäft in die Kommissionen und Vorstandsgremien. Entscheidend ist, dass alle betroffenen Mitglieder bestmöglich in den Prozess einbezogen werden und man Konflikte rechtzeitig ausdiskutiert. Nur mit dem gegenseitigen Verständnis gelingt es, in Situationen mit Uneinigkeiten eine klare Mehrheit zu erreichen. In über 90 Prozent der Fälle finden wir so eine einvernehmliche Lösung – trotz der grossen Zahl an Mitgliedern und der Heterogenität.

## **Obwohl sich die Interessen der Firmen zum Teil deutlich unterscheiden?**

Ja. Das liegt auch daran, dass eine Vorlage oft nicht alle Branchen gleich stark betrifft.



«Heute ist es

viel schwieriger, sich Gehör  
zu verschaffen.»

[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

Der Wirtschaftsdachverband **economiesuisse** vertritt die Interessen von rund 100'000 Unternehmen aus allen Branchen und Regionen der Schweiz. Diese bieten rund zwei Millionen Menschen Arbeit. Der Dachverband ist das Bindeglied zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft und setzt sich für optimale Rahmenbedingungen für Schweizer Unternehmen ein – vom KMU bis zum Grosskonzern. Er vertritt dabei liberale Anliegen wie Eigenverantwortung, freier Handel, weniger Eingriffe durch den Staat. **economiesuisse** ist im Jahr 2000 aus dem Schweizer Handels- und Industrieverein (Vorort) hervorgegangen.

Die direkt betroffenen Firmen müssen sich dann verstärkt einbringen, während sich die übrigen Unternehmen aus anderen Branchen zurückhalten. Doch es gibt auch andere Beispiele wie die Swissness-Vorlage: Dort gingen die Meinungen und Haltungen aus nachvollziehbaren Gründen auseinander. Man kann ein Lebensmittel bezüglich Swissness nicht gleich behandeln wie eine Maschine oder eine Uhr.

#### **Welches sind aktuell die drei grössten Herausforderungen für die Schweiz?**

An erster Stelle steht das stabile Verhältnis zur Europäischen Union. Dieses stützt sich auf bilaterale Verträge, die auf Wunsch der EU nun in einen Rahmen eingebettet werden sollen, um mehr Rechtssicherheit für alle Parteien zu erlangen. Das Rahmenabkommen ist für uns zentral, um das bestehende Verhältnis mit der EU zu festigen und den bilateralen Weg zukünftig weiter auszubauen. In der Wirtschaft ist dies ziemlich unbestritten, doch innen- und aussenpolitisch stehen noch einige Diskussionen an, bis die Bevölkerung darüber abstimmen kann. Eine weitere Herausforderung ist die Klimafrage. Bisher hat die Wirtschaft die gesteckten Ziele bezüglich CO<sup>2</sup>-Emissionen

deutlich übertroffen. Ein wichtiger Grund dafür waren die Zielvereinbarungen mit dem Bund, die allerdings nur auf Betriebe mit einer gewissen Grösse begrenzt waren. Im neuen CO<sup>2</sup>-Gesetz wollen wir, dass alle Firmen einen solchen Weg gehen können. Drittens braucht es eine nachhaltige Altersvorsorge. Die AHV und das BVG müssen unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung stabilisiert und finanziert werden.

#### **Das Verhältnis Schweiz-EU scheint aber nicht sehr vertrauensvoll zu sein...**

Da bin ich mir nicht so sicher. Die Frage ist doch, wie die Mehrheit der Bevölkerung zu den bilateralen Verträgen steht. Die Umfragen zeigen eine deutliche Unterstützung des bilateralen Wegs, auch wenn die EU kritisiert und die Selbstbestimmung der Schweiz hochgehalten wird. Umso wichtiger ist es, die Chancen und Gefahren aufzuzeigen und über das Verhältnis zu sprechen, da schon bald wichtige Abstimmungen bevorstehen.

#### **Ist die Wirtschaft hierfür der richtige Absender? Schliesslich scheint das Vertrauen ihr gegenüber in der Bevölkerung ebenfalls angekratzt zu sein.**

Nicht immer geben die lautesten Kritiker auch tatsächlich die Meinung der Bevölkerungsmehrheit wieder. Gemäss den Befragungen war das Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft bis zur Finanzkrise ziemlich hoch. Danach hat es etwas gelitten. Doch inzwischen liegen die Werte sogar noch höher als vor der Finanzkrise.

#### **Wie erklären Sie sich dann die Niederlage bei der Steuervorlage 17?**

Die Bevölkerung war gemäss nachträglicher Analyse der Meinung, dass die Vorlage zu wenig ausgewogen war. Aber es besteht kein grundsätzliches Misstrauen. So wurde in der jüngsten Studie der ETH Zürich zum Vertrauen der Bevölkerung in die Institutionen der beste Wert seit dem Start der Erhebung 1992 erreicht.

#### **Für zusätzliche Verunsicherung in der Bevölkerung sorgt derzeit die Digitalisierung. Wie spüren Sie dies?**

Grundsätzlich gehören Veränderungen zum Leben. Neu ist aber die hohe Geschwindigkeit, mit der diese erfolgen. Denken Sie nur

an das Smartphone und wie es unser Leben auf den Kopf gestellt hat. Viele Leute fragen sich, wo dies am Ende hinführt. Oft fehlt aber einfach auch das Wissen oder das sich über die Thematik auseinandersetzen wollen oder können.

#### **Wie reagieren Sie darauf?**

Wir haben zahlreiche Publikationen zur Digitalisierung veröffentlicht und führen Veranstaltungen durch, an denen wir das Thema mit der Bevölkerung diskutieren. Die Digitalisierung bietet unglaubliche Chancen, bereitet aber auch Sorgen. Wichtig ist beispielsweise die permanente, lebenslange Weiterbildung. Doch wie gelingt es, dass auch Leute mit etwas fortgeschrittenen Alter noch eine Stelle wechseln oder eine Umschulung absolvieren können? Die Digitalisierung wirft viele wirtschafts- und sozialpolitische Fragen auf.

#### **Hier könnte economiesuisse wieder einmal Akzente setzen – wie sie dies früher öfters erfolgreich getan hat. Man sprach sogar vom achten Bundesrat...**

Das ist wohl eher ein Mythos: Nehmen wir die Abstimmungen als Richtwert, so gewinnen wir neun von zehn wirtschaftspolitisch relevanten Urnengängen. Dies war vor 20 oder 30 Jahren nicht anders. Was stimmt ist, dass es heute viel schwieriger ist, sich Gehör zu verschaffen. Unter anderem liegt es daran, dass die Institutionen an Strahlkraft verloren haben und sich immer mehr Organisationen und Leute öffentlich äussern. Dank den sozialen Medien ist dies mittlerweile so einfach wie nie zuvor.

#### **Ein über Jahre aufgebautes Vertrauen kann schnell zerstört werden. Welche Bedeutung hat bei economiesuisse das Risikomanagement?**

Wir verfolgen dabei zwei Ansätze: Mittel- und langfristig geht es darum, offen zu sein für gesellschaftliche Themen, welche die Bevölkerung latent beschäftigen. Diese Trends müssen wir aufnehmen und miteinbeziehen, wenn wir wirtschaftspolitische Anliegen behandeln und hinterfragen. Kurzfristig ist vor allem die Kommunikation gefragt. Wie kommunizieren wir? Wie reagieren wir auf eine Berichterstattung? Das ist unsere tägliche Arbeit. Hier ist eine gute Vorbereitung erforderlich, denn das Vertrauen ist sehr schnell verspielt.



## Heinz Karrer persönlich

### Diese Gipfelaussicht hat mich am meisten beeindruckt.

Alle 4000er der Schweiz sind schön. Beeindruckt hat mich die Aussicht vom Breithorn in Zermatt. Dort bin ich an einem strahlend schönen Tag dem bekannten Bergführer Ulrich Inderbinen begegnet. Er hat mir das Panorama bis hin zu den Pyrenäen am Horizont gezeigt. Dies konnte ich anfangs nicht glauben – aber es traf tatsächlich zu.

### Welchen Gipfel möchten Sie noch besteigen?

Den Piz Badile. Er ist ein schöner Kletterberg, der aber zuletzt wegen eines Bergsturzes schwer zugänglich war.

### Und höhere Berge im Ausland?

Ich habe in den Anden 6000er bestiegen oder letztes Jahr den Kasbek in Georgien mit über 5000 Meter. Aber ich habe keine Ambition, auf einen 8000er zu steigen.

### Sie suchen nicht die Höhe?

Früher hatte die Höhe eine grössere Bedeutung für mich. Eine weniger hoch gelegene, aber schwierigere Kletterroute ist für mich mittlerweile genauso interessant.

### Ein persönliches Ziel, welches Sie bis Ende Jahr erreichen möchten?

Möglichst viele schöne Bergtouren unternehmen.

### Hier lade ich meine Batterien auf...

Vor allem in der Natur, in Kombination mit Bewegung: Beim Wandern, Bergsteigen und Klettern, beim Joggen, Skifahren oder auf Skitouren.

### Ihre liebste Feriendestination?

Wir verbringen viel Zeit in Mürren im Berner Oberland. Dort haben wir eine Wohnung, wo sich oft auch die ganze Familie trifft.

### Wo treffen Sie sich am liebsten mit einem Bundesrat?

Mit Alt-Bundesrat Adolf Ogi beim Skifahren. Ansonsten finden die meisten Treffen in den Büros der Bundesrätinnen und -räte statt.

### Welche Anschaffung steht bei Ihnen zuoberst auf der Einkaufsliste?

Ich lese sehr gerne. Oft gehe ich spontan in eine Buchhandlung und kaufe mir etwas zum Lesen. Das dürfte bald wieder soweit sein. Zudem benötige ich neue Karabinerhaken.

### Welches Buch liegt bei Ihnen auf dem Nachttisch?

Ich war kürzlich im Berner Jura und habe die Firma Camille Bloch besucht. Firmenchef Daniel Bloch hat mir sein Buch geschenkt, welches ich inzwischen zu Ende gelesen habe.

### Welcher Filmheld ist Ihnen am sympathischsten?

Ghandi ist für mich die beeindruckendste Persönlichkeit der jüngsten Geschichte – vielleicht zusammen mit Nelson Mandela.

### Was möchten Sie unseren Lesern mit auf den Weg geben?

Ich wünsche mir, dass sie für eine erfolgreiche und innovative Wirtschaft einstehen. Denn sie ist die Grundlage für den Wohlstand in der Schweiz.

### Zum Beispiel mit überrissenen Managersalären.

Exzessive Saläre sind ein Thema, das in der Vergütungsverordnung im Nachgang zur Abstimmung von 2013 geregelt worden ist. Deshalb tragen die Aktionäre heute mehr Verantwortung, was zu deutlich weniger Kompensations-Ausreisser und erhöhter Transparenz geführt hat. Wichtig ist, dass der Staat nicht in die Lohnpolitik eingreift.

### Dennoch, ein Skandal bei einem Unternehmen färbt schnell auf die gesamte Wirtschaft und auch auf economiesuisse ab.

Das ist so. Gerechtfertigt ist dies aber nicht, denn so werden 500'000 Betriebe in der Schweiz in «Geiselhaft» genommen. Diese machen einen hervorragenden Job, wofür die Schweiz auch international gelobt wird.

### Was gibt Ihnen das Vertrauen, dass dies auch in Zukunft so sein wird?

Diese Frage wurde in den vergangenen Jahrzehnten vermutlich schon oft gestellt, vor dem Hintergrund, dass es uns so gut geht. Anscheinend gelingt es der Schweiz

immer wieder, zu den innovativsten und wettbewerbsfähigsten Ländern zu gehören. Dabei spielt das Vertrauen eine grosse Rolle: Das Land und ihre Unternehmen stehen für Zuverlässigkeit, hohe Qualität, Berechenbarkeit oder Rechtssicherheit. Das sind unsere Erfolgsfaktoren. Und ich bin zuversichtlich, dass wir diese auch in Zukunft nutzen können.

«Auch bei unterschiedlichen Ansichten ist das gegenseitige Verständnis sehr wichtig.»

# Es ist wie in der Liebe



Vertrauen, sagt der Psychologieprofessor **Martin K.W. Schweer**, beruht in unserer Gesellschaft wesentlich auf Gegenseitigkeit: Wer keines spürt, vertraut auch anderen nicht. Ein Gespräch über die Bedeutung der Kindheit und Vertrauen als Ressource für Unternehmen.

#### **Martin K.W. Schweer**

Der Diplompsychologe (\*1965) ist Professor für Pädagogische Psychologie an der Universität Vechta und leitet das dortige Zentrum für Vertrauensforschung, das er 1996 mitgegründet hat. Zudem betreut er Sportler und berät Unternehmen. Neben einer Vielzahl an fachwissenschaftlichen Publikationen erschienen für das breite Publikum u.a. die Bücher «Facetten des Vertrauens» (Verlag Noack & Block) sowie «Vertraut euch!» und «Wer aufgibt, wird nie Sieger! 40 Lektionen zur Steigerung der mentalen Fitness» (Verlag Frank & Timme).

Nähere Informationen unter:  
[schweer-info.de](http://schweer-info.de)

«Vertrauen braucht lange, um sich zu entfalten – es ist jedoch sehr schnell verspielt.»



**Text:** Regula Freuler  
**Bilder:** gettyimages und TBD

### Kinder haben ein «Urvertrauen», heisst es. Ist Vertrauen etwas Angeborenes?

Ein Neugeborenes hat gar keine Alternative als sich anzuvertrauen, denn es ist ja wehrlos und alleine nicht überlebensfähig. Da kann man aber nicht von erfahrungsbasiertem Vertrauen sprechen, denn Vertrauen ist etwas, das sich über die Zeit entwickelt. Es ist das Ergebnis verschiedener Faktoren: dem individuellen Charakter, bisherigen Kontakten und den Bedingungen in der konkreten Situation. Es werden immer wieder Versuche angestellt, einzelne Anlage-Umwelt-Faktoren herauszufiltern, entscheidend ist jedoch stets das komplexe Wechselspiel aller beteiligten Determinanten.

**Sie meinen die These des Verhaltensgenetikers Robert Plomin, der glaubt, mit Gentests die kognitiven Fähigkeiten eines Neugeborenen bestimmen und dadurch beispielsweise das spätere schulische Potenzial abschätzen zu können?**

Solche Annahmen sind meines Erachtens problematisch. Entscheidend ist doch, dass versucht wird, Menschen vor dem Hintergrund ihres individuellen Potenzials die bestmögliche Förderung zukommen zu lassen. In dieser Hinsicht haben wir in Deutschland noch erheblichen Nachholbedarf. Mit Blick auf Vertrauen ist bei Kindern die erlebte Sicherheit der Bindung im engsten persönlichen Umfeld ganz entscheidend, das können die Eltern sein, es sind aber auch andere Bezugspersonen denkbar.

### Wie hängt die Bereitschaft, vertrauensvolle Beziehungen einzugehen, mit dem Selbstvertrauen und dem Selbstwertgefühl zusammen?

Diese drei Eigenschaften entstehen in einem kontinuierlichen wechselseitigen Prozess. Wenn man vertrauensvolle Beziehungen eingeht, steigt die Wahrscheinlichkeit, positive Erfahrungen zu machen, und das wiederum stärkt das Selbstvertrauen und das Selbstbewusstsein. Menschen mit hohem Selbstvertrauen gehen auch eher einmal ein Risiko ein – und Vertrauen ist immer ein Risiko.

### «Vertrauen braucht Mut.»

Man kann jederzeit enttäuscht werden. Das heisst aber nicht, dass eine Person zwingend ihr Leben lang gleichermassen vertrauensvoll oder misstrauisch bleiben wird. Entscheidend ist letztlich, welche Erfahrungen diese Person sukzessive in den verschiedenen Lebensbereichen macht.

### Können Sie ein Beispiel geben?

Nehmen wir ein Kind, das zu Hause eine liebevolle und stabile Bindung zu den Eltern erfährt und ein gutes Selbstbewusstsein entwickelt. Dann kommt es in die Primarschule und wird von seiner Lehrerin grenzenlos enttäuscht. Vertrauen braucht lange, um sich zu entfalten – es ist jedoch sehr

schnell verspielt. Umgekehrt kann jemand mit einem geringen Selbstvertrauen aus der familiären Sozialisation selbstvertrauens- und selbstwertfördernde Erfahrungen im schulischen oder Freizeitbereich machen. Ganz zweifelsohne ist natürlich die häusliche Basis eine ganz wichtige Grundlage für den Start ins Leben.

**Die heutigen Teenager gelten als «Generation Vorsicht»: Sie trinken weniger als die Generation ihrer Eltern, sie konsumieren weniger Drogen, sie prügeln sich weniger – sie sind grundsätzlich weniger risikofreudig und scheinen sich weniger zuzutrauen. Das Ergebnis von Helikoptereltern?**

Menschen sind in der heutigen Zeit viel stärker für gesundheitsgefährdendes Verhalten sensibilisiert, dies ist auch das Ergebnis von Bildungseinflüssen und gezielten Aufklärungsmassnahmen. Es ist bspw. heutzutage nicht mehr «cool», zu rauchen. Das übervorsichtige Verhalten von Eltern hingegen ist meines Erachtens ein gelerntes kollektives Verhalten, gespeist aus zum Teil irrationalen Ängsten, für deren Genese die mediale Inszenierung von negativen Einzelfällen sicherlich nicht unschuldig ist.

### Funktioniert Vertrauen auch einseitig?

Nur, wenn man nicht merkt, dass es einseitig ist. Vertrauen beruht nämlich ganz entscheidend auf wahrgenommener Gegenseitigkeit. Menschen, die einer anderen Person

# «Vertrauen soll nicht als erstes Ziel ausgestrahlt werden. Vertrauen soll zunächst einmal gelebt werden.»

vertrauen, gehen davon aus, dass ihnen gleichermaßen Vertrauen entgegengebracht wird. Es ist wie in der Liebe: Wenn Menschen lieben und überzeugt sind, dass ihre Liebe erwidert wird, ist dies beziehungsförderlich. In unserer Kultur ist Wechselseitigkeit eine wichtige soziale Norm. Nicht ohne Grund laden wir zum Beispiel vor allem diejenigen zum Geburtstag ein, die uns auch schon einmal eingeladen haben. Glauben wir nun Anzeichen zu entdecken, dass unsere vertrauensvolle Haltung nicht erwidert wird, so wird dies als Vertrauensbruch erlebt. In der Konsequenz wird sich das eigene Vertrauen reduzieren.

## **Warum ist der Massstab für Vertrauen in Liebesbeziehungen bei den meisten Menschen die sexuelle Treue?**

Weil Sexualität bei den meisten Menschen den wesentlichen Unterschied zwischen partnerschaftlichen und nicht-partnerschaftlichen Beziehungen darstellt. In anderen Bereichen, etwa in der Arzt-Patient-Beziehung, spielt fachliche Kompetenz eine ausschlaggebende Rolle für das Vertrauen, während dieser Aspekt in manch anderen Beziehungen völlig unbedeutend ist.

## **Sie sind auch als psychologischer Unternehmensberater tätig. Was raten Sie Unternehmensleitungen, die daran arbeiten, ein vertrauenswürdiges Image auszustrahlen?**

Vertrauen soll nicht als erstes Ziel ausgestrahlt werden. Vertrauen soll zunächst einmal gelebt werden. Dann wird es zwangsläufig auch ausstrahlen und ist nicht nur ein strategisches Marketingprodukt. Unternehmen müssen dementsprechend Vertrauen für sich als wichtige Ressource im Innen- und Aussenverhältnis begreifen, Unternehmen müssen sich um eine Vertrauenskultur

bemühen. Eine spannende Frage zu Beginn von Entwicklungsmassnahmen ist von daher oftmals der Vergleich zwischen den postulierten Leitsätzen und der Philosophie mit dem «tatsächlichen» Leben in dem Unternehmen.

## **Das hören vermutlich die meisten Unternehmensleitungen nicht besonders gern.**

Es ist letztendlich eine Frage der grundlegenden Haltung einer Unternehmensleitung. Gerade aber mit Blick auf die komplexen Herausforderungen und die Notwendigkeit zur Innovation steigt die Bereitschaft von Organisationen zunehmend, das Wagnis des Vertrauens einzugehen.

## **Welches Wagnis?**

Dass man sich zur Partizipation und Transparenz verpflichtet und letztlich auch dazu, allfällige Konsequenzen zu ziehen. Wenn es etwa in einem Familienunternehmen am Ende doch nur darum geht, dass der Patron alles alleine bestimmt, können grundlegende Wirkfaktoren zum Vertrauensaufbau nicht greifen, vielmehr provoziert man Enttäuschungen und Frustration. Hochbezahlte Führungskräfte, die nicht an einer Vertrauenskultur innerhalb des eigenen Unternehmens interessiert sind, sind meines Erachtens in der heutigen Zeit auf ihren Positionen nicht mehr tragbar.

## **Sie betreuen auch Sportler. Wo sind da die Knackpunkte?**

Viele Menschen gehen davon aus, dass Hochleistungssportler über ein hohes Selbstvertrauen verfügen – das tun sie aber häufig nicht.

## **Weshalb nicht? Sie erfahren doch viel Bestätigung durch ihren Erfolg.**

Es gibt einen gravierenden Unterschied zwischen bedingter und unbedingter Wertschätzung. Hochleistungssportler sind Menschen, die sich seit früher Jugend über ihre Leistung definieren und darüber von aussen definiert werden. Durch diese Form der bedingten Wertschätzung erfahren sie, wie wichtig es ist, kontinuierlich erfolgreich zu sein. Auf diese Weise kann die Angst vor dem Misserfolg erheblich steigen. Bedingte Wertschätzung ist per se nicht negativ, es muss aber auch die Erfahrung vorhanden sein, dass man unabhängig von Leistung wertgeschätzt wird, zum Beispiel seitens der Familie oder sehr guter Freunde.

## **Sie sprechen vom Phänomen «Soccer Mom» oder «Tennis-Papi», also elterlichem Drill?**

Nicht unbedingt. Häufig handelt es sich nämlich um sehr subtile und unbeabsichtigte Prozesse. Beobachten Sie mal das Verhalten von Eltern, nachdem das eigene Kind einen Turniererfolg hatte oder aber gescheitert ist. Die Reaktionen der Enttäuschung sprechen für sich, obwohl diese Eltern in den allermeisten Fällen ihre Kinder damit nicht bestrafen wollen.

## **Wie kommt ein Sportler da wieder heraus?**

Der erste Schritt ist die Sensibilisierung für solche Prozesse, verbunden mit der Erkenntnis, warum mögliche Misserfolge so angstbesetzt sind. Dies im Idealfall verbunden mit einer konstruktiven Zusammenarbeit mit Eltern und Trainern.



gettyimages  
AscendXmedia



**Martin Eisele**, 52, ist seit 2008 Eigentümer und CEO der Türenfabrik Brunegg. Damals übernahm er von seinem Geschäftsleitungskollegen Martin Schmid dessen Anteile am Unternehmen, welches sie zusammen im Jahr 2003 im Rahmen eines Management Buy Outs gekauft hatten. Der gebürtige Deutsche absolvierte ein Studium als Diplomingenieur Holztechnik an der Hochschule in Rosenheim. Eisele ist verheiratet und Vater von drei Kindern.

# «Eine gute Türe schafft Vertrauen»

Der Chef der Türenfabrik Brunex über die für Aussenstehende unerwartet komplexe Produktion von Türen, die veränderten Rahmenbedingungen in seinem Geschäft – und weshalb eine Türe durchaus mit einem Möbelstück verglichen werden kann.

**Text:** Roberto Stefàno  
**Bilder:** Andreas Zimmermann

## Welches war der ausgefallenste Auftrag für eine Türe, den BRUNEX Ihres Wissens je umgesetzt hat?

Martin Eisele: Unsere Aufträge sind in der Regel nicht allzu verrückt. Zwei Bestellungen sind mir aber besonders in Erinnerung geblieben: Die erste Lieferung einer Türe nach Shanghai und die 5-millionste Türe. Letztere bildete 2001 den Startschuss in ein neues Zeitalter für unseren Betrieb.

## Weshalb?

Früher waren mehrere Firmen an der Wertschöpfungskette einer Türe beteiligt: die eine produzierte den Rohling, eine andere bearbeitete ihn und eine weitere war für die Montage zuständig. Da einige unserer Türekunden mit der Produktion von Rohlingen begannen, änderte sich das. Auch wir mussten unsere Wertschöpfungstiefe erhöhen und uns neu orientieren.

## Was macht eine gute Türe aus?

Zwei Dinge: Sie muss problemlos funktionieren und den Geschmack des Käufers treffen. Ersteres wird häufig unterschätzt. Doch eine Türe ist vergleichbar mit einem Möbel. Sie ist eine nicht zu vernachlässigende Investition eines Hauseigentümers. Entsprechend darf er erwarten, dass diese bis zu 15 Jahre tadellos in Schuss bleibt.

## Wie wichtig ist eine Türe als Visitenkarte einer Immobilie?

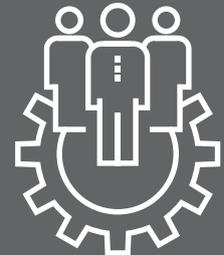
Eine Türe ist, wie gesagt, eine Investition und hinterlässt einen gewissen Eindruck. Beim Verkauf einer Immobilie kann sie ein wichtiges Kriterium zum Abschluss der Transaktion sein.

## Kann eine Türe Vertrauen wecken?

Nehmen wir als Beispiel die Türe eines Autos: Wenn eine Autotür beim Schliessen schepert, dann weiss man sofort, dass man in einem günstigen Wagen sitzt. Eine gute Türe weckt Vertrauen. Zudem gibt es verschiedene Widerstandsklassen, die unterschiedlich hohen Schutz vor Einbrechern bieten. Auch diese schaffen Vertrauen und sind bei gewissen Kundensegmenten immer stärker gefragt.

## Wie unterscheiden sich Ihre Türen von der günstigeren ausländischen Konkurrenz?

Vorweg: Der Preisunterschied zwischen einer gleichwertigen Türe aus dem Ausland und unseren Produkten ist marginal. Ansonsten hängt vieles von der Grösse des Marktes ab. In der Schweiz sind wir der führende Hersteller und fertigen in einem hochautomatisierten Werk rund 500 Türen pro Tag an. Unsere Wettbewerber im Ausland produzieren in derselben Zeit 10-20 Mal



Die **Türenfabrik Brunegg** aus dem gleichnamigen Dorf im Kanton Aargau wurde 1954 gegründet. Heute ist das Unternehmen mit rund 63 Mitarbeitenden unter dem Namen Brunex bekannt und Schweizer Marktführer. Als Vollsortimenter beliefert das Brunex schweizweit Schreiner mit massgefertigten Türblättern/Rohlingen sowie Elementen, Wandsystemen und Raumteilern. 2019 wurde Brunex mit dem KMU Nachhaltigkeits-Preis der Zürcher Kantonalbank ZKB ausgezeichnet.

[www.brunex.ch](http://www.brunex.ch)

so viele Türen. Das rührt daher, dass der Absatzmarkt dort viel grösser ist und es sich lohnt, in Masse zu produzieren, was hierzulande nicht der Fall ist. Wir konzentrieren uns bewusst auf eine Produktion mit tieferem Herstellungsvolumen, dafür von hochwertigeren, langlebigen Türen, da wir wegen des engen Marktes im Preiskampf nicht mithalten können.

#### **Inwieweit spüren Sie ein erhöhtes Vertrauen als einheimischer Anbieter?**

Unsere Kunden legen Wert auf ein Schweizer Produkt. Häufig spielt dabei die räumliche Nähe zum Bauprojekt eine wichtige Rolle. Wenn sich ein Problem ergeben sollte, dann sind wir schnell vor Ort. Dies schätzen unsere Kunden sehr.

#### **Ihre Türen sind Massanfertigungen. In der Produktion müssen Sie sich auf externe Messungen verlassen. Ein Problem?**

Nein. Wenn Zweifel entstehen oder wir erkennen, dass eine Bestellung so nicht funktionieren kann, gehen wir auf die Kunden zu. Unser Projektleiter sucht das Gespräch mit ihm, damit am Ende alles passt. Auf der anderen Seite ist es auch für die Schreiner wichtig, dass sie einen verlässlichen Partner haben. Denn die Türen werden immer komplexer und sie müssen sich darauf verlassen können, dass sie seinen Anforderungen genau entsprechen.

#### **Ihre Verantwortung geht laut eigenen Angaben über die Herstellung der Produkte hinaus. Wie muss man dies verstehen?**

Bevor eine Tür fabriziert wird, müssen die Bedürfnisse der Auftraggeber klar definiert sein. Denn eine Tür kann sehr unterschiedliche Eigenschaften aufweisen. Die Frage ist: Was benötigt der Kunde wirklich? Hier sehen wir uns in der Verantwortung: Wir müssen die Kunden dabei unterstützen, die richtigen Komponenten auszuwählen. Gleichzeitig versuchen wir die Schreiner, die den Auftrag umsetzen, regelmässig zu schulen, ihnen Innovationen zu präsentieren und die neusten Normen weiterzugeben.

#### **Sie haben sich den schonenden Umgang mit Ressourcen auf die Fahne geschrieben. Welche Bedeutung hat die Nachhaltigkeit in Ihrem Geschäft?**

Alles Holz, das wir für die Produktion der Türen einsetzen, ist FSC-zertifiziert. Damit garantieren wir, dass es aus Wäldern stammt, die nachhaltig bewirtschaftet werden. Das gilt auch für Tropenholz, das wir nur unter dieser Voraussetzung verarbeiten. Es hat sich gezeigt, dass man so einen Wald besser schützt als wenn man gänzlich darauf verzichtet, da die Menschen vor Ort einen Ertrag erzielen, ohne dass die jeweiligen Waldgebiete komplett gerodet werden.

#### **Inwiefern verbinden Sie nachhaltiges Wirtschaften mit Vertrauen?**

Das Vertrauen spielt auf verschiedenen Ebenen: Einerseits braucht es das Vertrauen in die Zukunft. Dazu ist eine klare Vision nötig. Andererseits muss man dem Team vertrauen, vor allem in einem eigentümergeführten Unternehmen. Weiter braucht es Vertrauen in das Produkt und das Geschäft. Und am Ende müssen Kunden einem vertrauen und das kann man erreichen, indem man offen und transparent mit Ihnen kommuniziert.

#### **Brunex hat inzwischen über 8 Millionen Türen produziert. Wie hat sich Ihr Produkt in den 65 Jahren seit der Gründung verändert?**

Der Wandel ist markant. Früher handelte es sich um einen Produzenten-Markt, in dem Kontingente vergeben wurden. Bei der Produktion der Türen war kaum Kreativität gefragt, da damals nur drei bis vier Tür-Typen gebaut wurden. Heute stehen wir in Konkurrenz mit dem Ausland und bieten 27 Typen und Systeme an. Auch bei den Mitarbeitenden zeigt sich der Wandel deutlich: Inzwischen ist mehr als lediglich die Ausführung der immer gleichen Arbeitsschritte gefragt – innovatives und unternehmerisches Denken wird bei uns grossgeschrieben.

#### **Wie haben die Mitarbeitenden die Veränderung mitgetragen?**

Es war kein einfacher Prozess. Gleichzeitig mussten wir auch unsere Kunden einbezie-

## Martin Eisele persönlich

#### **Was zeichnet Sie besonders aus?**

Ich bin ein Macher mit Visionen.

#### **Welche Tür wären Sie?**

Die Tür wäre einfach, klar strukturiert und nachhaltig.

#### **Schiebetür oder Anschlagtür?**

Definitiv eine Anschlagtür. Eine Schiebetür ist filigraner, ruhiger.

#### **Glas oder Holz?**

Ganz klar Holz. Ich bin gelernter Schreiner, habe ein Studium als Diplomingenieur Holztechnik in Rosenheim absolviert. Holz ist mein Element.

#### **In welchem Verein sind Sie aktiv?**

Neben meinem Beruf bleibt nur wenig Freizeit. Diese verbringe ich lieber mit meiner Frau und mit unseren drei Kindern, die bereits 8, 10 und 12 Jahre alt sind. Gemeinsam sind wir aber Mitglieder eines Mountainbike-Vereins in der Region.

#### **Welches Treffen in den vergangenen fünf Jahren hat Sie am stärksten beeindruckt?**

Ein Treffen mit dem ehemaligen Brunex Verwaltungsratspräsidenten Kurt Streif. Er ist heute im Ruhestand. Von ihm habe ich aber viel gelernt. Das hat schon bei der ersten Begegnung begonnen, als ich ursprünglich nur für zwei Jahre zum Unternehmen gestossen bin. Er hat mir schon damals gezeigt, dass ich eine grosse Zukunft in seinem Unternehmen habe kann – oder aber schnell wieder weg bin.

#### **Welches persönliche Ziel wollen Sie 2019 noch erreichen?**

Ich will am Rothaus-Bike-Giro mitfahren und dort besser rangiert sein als im Vorjahr.

#### **Hier lade ich meine Batterien auf...**

Beim Biken mit der Familie.

#### **Meine liebste Feriendestination...**

Hauptsache mit dem Wohnmobil – zuerst in den Bergen, dann am Meer.

#### **Was möchten Sie unseren Lesern mit auf den Weg geben?**

Man soll an Ziele glauben und dafür auch einstehen.

# Die Digitalisierung hat vieles vereinfacht und dynamischer gemacht.»

hen. Dank einer transparenten Kommunikation ist uns dies gut gelungen. Die Kunden können heute Ideen einbringen, genauso wie unsere Mitarbeitenden.

## **Die Fertigung der Türen erfolgt «just in time». Wie weit gehen Sie mit diesem Ansatz?**

98 Prozent der Türen sind bei uns Auftragsarbeiten, die just-in-time erfolgen. Wir halten nur ein kleines Lager mit einem engen Sortiment bei unserem Spediteur. Auch das Materiallager bei unserem Lieferanten ist auf zwei bis drei Tage ausgelegt. Eine Vorproduktion ist praktisch unmöglich, da es sich um individuelle Massanfertigungen handelt.

## **Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf die Fertigung aus?**

Ein gutes Beispiel dafür sind unserer Mitarbeitenden, die heute mit Tablets oder Computer an den Maschinen arbeiten. Die Daten zur Herstellung einer Tür werden nur noch einmal erfasst und gelangen dann automatisch und durchgängig zu den verschiedenen Stationen. Zudem haben wir mit «mybrunex» ein Tool für unsere Kunden entwickelt, mit dem sie die Türen selber konfigurieren, kalkulieren und bestellen können. Schliesslich sind unsere Aussendienstmitarbeitenden heute mit digitalen Geräten ausgerüstet, mit denen sie den Kunden sämtliche Produkte vor Ort präsentieren können, statt schwere Papierordner mitzutragen. Die Digitalisierung hat vieles vereinfacht und dynamischer gemacht.

## **Der Vertrieb Ihrer Türen erfolgt über den Holzwerkstoff-Fachhandel. Weshalb ziehen Sie diese Variante einem eigenen Vertrieb vor?**

Diese Vertriebsart hat gewisse Nachteile, aber auch zahlreiche Vorteile. Wir sind sehr nahe bei den Kunden, unterhalten langjährige Partnerschaften mit den Händlern und Schreibern und geniessen das gegenseitige Vertrauen. Daher werden wir daran nichts ändern.

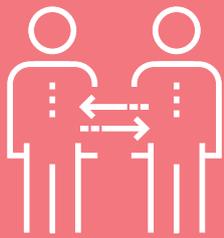
## **Welche Trends prägen derzeit das Türegeschäft?**

Flächenbündige Türen sind gefragt, zargenfreie Produkte oder Schallschutztüren im Wohnzimmer ebenso. Zudem ist das Sicherheitsbedürfnis gestiegen, weshalb die RC (Resistance Class) klassifizierten Türen vermehrt verkauft werden. Schliesslich wünschen die Kunden auch ökologische, schadstofffreie Türen.

## **Sie haben 2019 den ZKB KMU-Hauptpreis gewonnen. Was bedeutet Ihnen dieser Auszeichnung?**

Deren Bedeutung wurde mir erst richtig bewusst, nachdem wir sie gewonnen hatten. Wir sind sehr stolz auf den Preis, vor allem unsere Mitarbeitenden. Die Auszeichnung bestätigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind und er gibt uns Antrieb, um diesen Weg weiterzugehen. Das Preisgeld investieren wir in einen Biergarten für die Mitarbeitenden, damit sie die Auszeichnung geniessen können.





# Reden ist Gold

## Beatrice Tszanz

Die Zürcherin (\*1944) studierte Geschichte und Sprachen und begann ihre Karriere als Journalistin, bis sie 1987 in die Kommunikation wechselte und verschiedene Leitungsfunktionen innehatte. Von 1997 bis kurz nach dem Grounding 2001 war sie Kommunikationschefin der SAirGroup. Von 2001 bis 2003 war sie in derselben Funktion bei Sulzer Medica Centerpulse, wo sie auch Mitglied der Geschäftsleitung wird. Danach machte sie sich als Kommunikationsberaterin selbständig. Sie ist Verwaltungsratspräsidentin der «Oase Holding Wohnen im Alter» und ist als persönliche Beraterin tätig. Bis Ende 2019 ist sie noch Mitglied der Eidgenössischen Kommission für Weltraumfragen (EKWF). Beatrice Tszanz ist verheiratet und lebt in Jona bei Rapperswil.

**Text:** Redaktion ceo Magazin  
**Bilder:** Markus Bertschi

Gäbe es so etwas wie den Schweizer Vertrauenspreis, hätte Beatrice Tszanz ihn gewonnen. Vielleicht mehrmals, sicher aber im Jahr 1998. Damals stürzte die Swissair MD-11 auf dem Flug von New York nach Genf vor der kanadischen Ostküste ab, alle 215 Passagiere und die 14 Besatzungsleute starben. Eine menschliche Katastrophe, das zuallererst, aber ebenso eine unternehmerische. Beatrice Tszanz war damals Kommunikationsverantwortliche der Swissair. Was sie in den Stunden, Tagen, Wochen, Monaten nach dem Absturz geleistet hat, blieb allen in Erinnerung, die das Ereignis mitbekommen hatten.

«Alle Statistiken sagen, dass nach einem Absturz die Buchungen um 40 Prozent zurückgehen», sagt die Zürcherin, «aber das Unglaubliche bei der Swissair war: Wir hatten keine einzige Stornierung.» Sie wirkt auch heute, über 20 Jahre später, noch beeindruckt vom Vertrauen, welches die Nation in seine Airline hatte.

Wir treffen uns in der Goethe Bar, Beatrice Tszanz' feste, klare Stimme hat kein Mühe, die Kaffeehaus-Geräuschkulisse aus klapperndem Geschirr und Stimmengewirr zu übertönen. Wie hat sie es geschafft, dass die Swissair-Kunden dem Unternehmen das Vertrauen nicht entzogen? «Wir sagten bereits am zweiten Tag, dass wir jeden gesicherten Fakt herausgeben werden», erinnert sich Tszanz. «Das war ein Paradigmen-Wechsel.» Bis dahin galt in solchen Fällen: Schweigen. Mauern.

Herauszügern. Nur zugeben, was einem nachgewiesen wird. «Wir haben es genau umgekehrt gemacht. Das haben die Kunden gemerkt.» Die SAir-Juristen hingegen waren alles andere als erfreut und fürchteten noch mehr Schadenersatzforderungen. Aber Tszanz war überzeugt von ihrer Strategie der Offenheit – zu Recht, wie sich zeigte.

Von der verbreiteten «Salami-Taktik» hingegen hält die Kommunikationsfachfrau nichts. «Man hat schon so oft gesehen, dass es überhaupt nichts bringt – im Gegenteil.» Die Geschichte ist voll von solchen Beispielen. Oft haben sie mit Umweltverschmutzung zu tun wie bei Deepwater Horizon oder sexuellem Missbrauch wie in der katholischen Kirche oder der Hilfsorganisationen Oxfam. Für die Schweiz nennt Tszanz den Fall UBS und ihren ehemaligen Verwaltungsratspräsidenten Marcel Ospel. Beim Abgasskandal des deutschen Volkswagen-Konzerns wurde die Schweizerin in «Teilbereichen», wie sie sagt, als Beraterin angefragt:

«Ich empfahl dem damaligen VW-Konzernchef Martin Winterkorn, hinzustehen und die Verantwortung zu übernehmen.»

A portrait of Beatrice Tschanz, a woman with short brown hair, wearing a dark blue jacket over a black and white striped top. She is standing with her arms crossed, wearing a watch on her left wrist and a ring on her right hand. The background is a dark, geometric pattern of concentric lines.

«Die haben mir  
einfach vertraut.  
Das hat mich natürlich  
angespornt,  
es möglichst gut zu machen.»

«Ein solches  
Vertrauen  
macht einen  
irrsinnig stark.»

Sie hebt seufzend die Augenbrauen: «Aber das konnte man vergessen. Und heute wissen wir, wohin es geführt hat.»

Diese Offenheit hat Beatrice Tschanz in der Familie gelernt. «Mein Vater sagte mir und meiner Schwester: ‚Wenn ihr etwas ausgefressen habt, dann kommt ihr nach Hause, und wir reden darüber.‘ Ein solches Vertrauen macht einen irrsinnig stark.» Was das bedeutet, hat sie bei Freundinnen gesehen, an denen ständig herumgemäkelt worden sei und denen man nichts zugetraut habe. «Sie konnten das erst viel später im Erwachsenenleben aufbauen. Ich hingegen bekam das von klein auf in Riesenportionen mit.»

Aufgewachsen ist die Kommunikationsfachfrau in einem begüterten Elternhaus am Zürichberg. Streng sei der Vater gewesen, meint sie, aber immer gerecht. Trotzdem spürte sie den Wunsch, auszubrechen. Nach Brasilien wollte sie. Als Studentin der Geschichts- und Sprachwissenschaften las sie immer die Stellenanzeigen in der Neuen Zürcher Zeitung. Eines Tages suchte dort die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG) für eine kleine neue Aussenstelle in Brasilien einen Assistenten. «Natürlich wollten die einen Mann, aber ich fand: Das ist mein Job!» Statt eine schriftliche Bewerbung einzureichen, ging sie zum Hauptsitz der Bank und dort direkt ins Büro des Direktors der Auslandvertretung. «Er fand mich ganz schön frech, aber irgendwie frass er den Narren an mir.» Natürlich war auch der Vater zuerst empört. «Dann hörte er ‚SBG‘ und fand: ‚Das packst du.‘ Vierzehn Tage später sass Beatrice Geiser, wie sie damals noch hiess, im Flieger nach Brasilien.» Statt mit dem Stenoblock das Diktat des Chefs abzunehmen, reiste sie mit Schweizer Investoren durchs Land.



## Beatrice Tschanz persönlich

### Ihr Grundsatz?

Man ist stärker, als man selber denkt. Vor allem Frauen trauen sich oft zu wenig zu, das ist schade.

### Wo machen Sie am liebsten Ferien?

Mein Wohlfühlort ist Sardinien. Ich liebe die Wildheit, gepaart mit wunderbaren Orten und Buchten. Das Meer ist ganz wichtig, schliesslich bin ich ein Wasser-Mensch. Ausserdem geht auf Sardinien immer ein Lüftchen, das mag ich sehr, und man kann hervorragend Essen.

### Welches Ziel wollen Sie dieses Jahr erreichen?

Wieso eines? Ich habe immer eine ganze Reihe von Zielen. Dieses Jahr zum Beispiel...

«Die haben mir einfach vertraut», sagt sie. «Das hat mich natürlich angespornt, es möglichst gut zu machen.»

Als sie nach zwei Jahren zurückkehrte, begann ihre Karriere als Journalistin. Achtzehn Jahre war sie bei Ringier. Doch «alt werden» wollte sie nicht in dem Beruf und nahm darum Michael Ringiers Angebot an, Kommunikationschefin des Unternehmens zu werden. Die entsprechende Weiterbildung in Berkeley finanzierte Ringier. «Eine Zeitung braucht eigentlich keine Kommunikationsabteilung», meint Tschanz, «aber für mich war es eine ideale Möglichkeit, zu üben.» Fehler habe sie da gemacht! Zum Beispiel mit Beerdigungsmiene die Einstellung des Frauen-«Blick» verkünden oder mit Begeisterung die Beteiligung an der ersten «Stop Aids»-Kampagne des Bundes. «Voll falsch!», ruft Tschanz und lacht. «Später zeigte ich jeweils Videoaufnahmen dieser Pressekonferenzen meinen Mitarbeitenden als Negativbeispiel.»

Doch wer Fehler machen darf, wird stärker und gewinnt mehr Selbstvertrauen – die Basis dafür, dass anderem einem etwas zutrauen. Beatrice Tschanz hat auch bei ihrem nächsten Arbeitgeber, der Jelmoli AG, davon profitiert. Dort erlebte sie ihre erste

schwierige berufliche Situation: Den Abbau ihres 157-köpfigen Teams.

«Das war hart. Aber ich lernte: Man muss klar und ehrlich kommunizieren, nicht mitleidig und mit falschen Versprechungen.»

Denn das gelte immer: Kommunikation ist wichtig, aber damit ist noch nichts getan. Kommunikation ist erst dann authentisch, wenn danach auch gehandelt und eingehalten wird, was kommuniziert wurde.

Mit diesem Grundsatz erlangte sie als SAir-Kommunikationschefin internationale Bekanntheit. Nach dem Grounding 2001 wurde sie von Sulzer Medica an Bord geholt. Der Konzern befand sich gerade in einer tiefen Krise: In den USA waren verschmutzte Hüftgelenke verkauft worden, es lagen millionenschwere Sammelklagen vor. Für Tschanz war es eine Herausforderung – und

ein Karriereschritt: Sie kam in die Konzernleitung.

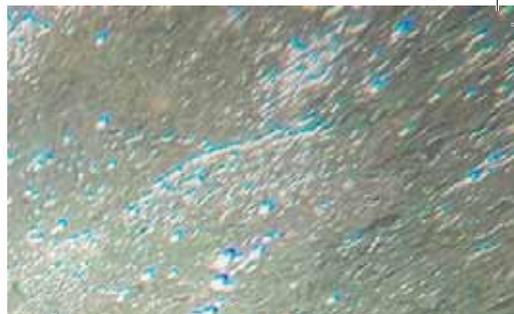
Doch so strahlend ihre Karriere war, erlebte die Kommunikationsspezialistin auch schwere Momente. Etwa als sie erfuhr, dass sie keine eigenen Kinder bekommen konnte. Als sie 1985 an Krebs erkrankte. Als sie mit Ende 50 nach 25 Jahren Ehe ihren ersten Mann verlor. Als Sulzer Medica 2003 verkauft wurde, sie eine hohe Abgangsschädigung erhielt und als «Abzockerin» kritisiert wurde – obwohl die Summe viel tiefer war als jene, die ihre Kollegen erhielten. «Aber ich wusste immer, dass es weitergeht», sagt sie, «und da hat mir das Fundament, das ich von zu Hause mitbekommen habe, wesentlich geholfen.»

Als wir uns verabschieden und sie ihre Jacke holt, wird sie von Tischnachbarn angesprochen. Sie antwortet herzlich. «Das passiert mir bis heute», sagt sie anschliessend lachend, «dass mich fremde Leute grüssen.» Vertrauen wächst langsam, es ist schnell verspielt, aber gut gehegt, kann es offensichtlich lange halten.



Vertrauen  
wächst langsam,  
es ist schnell  
verspielt, aber  
gut gehegt, kann  
es offensichtlich  
lange halten.





gettyimages  
MiloStankovic

Die nächste Ausgabe  
von ceo erscheint im  
März 2020.



**Keine Ausgabe von ceo mehr verpassen?**  
Jetzt abonnieren: [ceo.magazine@ch.pwc.com](mailto:ceo.magazine@ch.pwc.com)