



Roche-Verwaltungsratspräsident Christoph Franz gab als Keynote-Speaker einen Einblick in seinen persönlichen Führungsalltag beim Schweizer Pharmakonzern.

Bilder: Daniel Schwendener



Lorenz und Martin Risch im Gespräch mit Moderatorin Mona Vetsch.



Ava-COO Naemi Benz sprach über die Bedeutung von Generalisten.



Hannes Gassert erläuterte das Konzept der Holokratie.

# Dem Leadership der Zukunft auf der Spur

Ganz im Zeichen künftiger Führungsstrategien und -qualitäten stand der 16. Unternehmertag am Dienstag in der Vaduzer Sperry-Halle.

## Dunja Goop

«Wie verändern sich Leadership-Prinzipien?», «Wie lässt sich Führung demokratisieren?» oder «Wie können Führungskräfte Sinnhaftigkeit und Inspiration vermitteln?» Solche und ähnliche Fragen standen am gestrigen Nachmittag im Fokus der 16. Ausgabe des Unternehmertags. Die von der liechtensteinischen Regierung getragene und von Partnern aus der Privatwirtschaft und regionalen Wirtschaftsverbänden unterstützte Veranstaltungsreihe lockte rund 350 Besucher – darunter zahlreiche Wirtschaftstreibende in Führungspositionen, ambitionierte Selbstständige oder gleich ganze Teams – zum Netzwerken, Reflektieren und Mitverfolgen der informativen Referate und Talk-Runden nach Vaduz.

## Entscheidungen nicht allein im Büro fällen

Um die Eröffnung der Tagung war zum ersten Mal Regierungschef-Stellvertreterin und Wirtschaftsministerin Sabine Monauni besorgt. Sie betonte im Rahmen ihrer kurzen Ansprache, dass von einer Regierung Ähnliches erwartet werden könne wie von einer Führungskraft. Zum Beispiel das Grosse und Ganze im Blick zu haben, auch wenn Geschehnisse unübersichtlich seien und es unbequem werde. «Und dann auch sagen, was zu tun ist», so

die Wirtschaftsministerin. Monauni betonte ebenfalls, dass sowohl in der Politik als auch in einem Unternehmen Entscheidungen nicht von den Führungspersonlichkeiten allein in ihrem Büro gefällt werden sollten. Denn um akzeptiert zu werden, müssten diese von der betroffenen Bevölkerung beziehungsweise der betroffenen Arbeitnehmerschaft mitgetragen werden.

Auf die Regierungschef-Stellvertreterin folgte ein besonders namhafter Referent: Top-Manager Christoph Franz, seines Zeichens Verwaltungsratspräsident von Roche und vormaliger Chef von Lufthansa und Swiss, bezog sich im Rahmen seiner Keynote mit dem Titel «Führung im Wandel» auf seine Sicht von Leadership sowie auf die Frage, welche Qualitäten und Charaktereigenschaften eine gute Führungspersönlichkeit auszeichnet. Franz zeigte sich erleichtert über den Umstand, dass Roche bereits einige Jahre vor der Pandemie damit begonnen habe, die Führungskultur auf neue Beine zu stellen – in Richtung vermehrter Ermunterung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, Chancen zu erkennen, eigenständig zu handeln und sich nicht bei jeder Entscheidung beim Vorgesetzten rückzuversichern. Dazu Christoph Franz: «Bei uns haben solche dezentralen Entscheidungsstrukturen in der Pandemie

enorm gut funktioniert. Das heisst jetzt nicht, dass ich nichts zu tun hatte. Aber wenn in so einer Situation alle Entscheidungen über ein zentrales System laufen, wird dieses Zentrum zum Engpass. In einer Pandemiesituation wird dies zu einem enormen Problem.»

## Test-Zulassung einen Tag vor Ausruf der Pandemie

Als Beispiel, wie gut die dezentrale Führungskultur bei Roche funktioniere, nannte der Verwaltungsratspräsident den vom Pharmakonzern entwickelten kommerziellen Covid-19-Test – damals den ersten seiner Art. Dieser sei bereits einen Tag vor der Ausrufung der Pandemie durch die Weltgesundheitsorganisation zugelassen worden. Dies sei jedoch nicht der grandiosen Eingebung von Christoph Franz zu danken gewesen, sondern vielmehr dem Umstand, dass «einige unserer Spezialisten erkannt haben, dass dieses Virus einen riesigen Bedarf an Diagnostik benötigt. Sie haben dann angefangen, einen solchen Test zu entwickeln – ohne ihre Chefs zu fragen.»

Dennoch erklärte Franz, er glaube nicht, dass sich Roche so weit dezentral aufstellen lassen würde, dass der Konzern keiner Führung mehr bedürfte. «Ich persönlich bin da skeptisch. Ich glaube, gute Führung wird wie eh und je gebraucht», so Franz.

Die Protagonisten des auf Christoph Franz' Ausführungen folgenden Talks zum Thema «Wachstum führen» waren die in Liechtenstein wohl bekannten Brüder Lorenz und Martin Risch. Sie haben Anfang 2019 die Leitung der Dr.-Risch-Gruppe von ihrem Vater Gert Risch übernommen und dem Familienunternehmen mit 17 Standorten in Liechtenstein und in der Schweiz dazu verholfen, sich als bedeutendsten Player in der Sars-Cov-2-Analytik zu positionieren. Im Gespräch mit Moderatorin Mona Vetsch erklärten die Brüder, wie eine Pandemie auf der einen Seite zum Türöffner werden könne und wie wichtig es auf der anderen Seite sei, Kooperationen einzugehen. Auf die Frage, wie er das Krisen-Leadership der Regierung beurteile, antwortete Lorenz Risch: «Ich finde es nicht fair, wenn man anfängt, über Behörden zu schimpfen. Es ist immer einfach, im Nachhinein zu sagen, wie man es hätte besser machen können. Es haben sich alle extrem eingesetzt und versucht, das Beste aus der Situation zu machen. (...) Wir können uns glücklich schätzen, dass wir mit einem Maximum an möglichen Freiheiten über die Runden gekommen sind.»

Indes sprach Naemi Benz, COO des Schweizer Start-ups Ava, zum Thema «Leadership in Start-ups». Ava hat ein smartes Armband zur Ermitt-

lung der fruchtbaren Tage für eine Schwangerschaft entwickelt. Dieses kann, wie eine neue Studie mit Liechtensteiner Unterstützung zeigt, auch eine Covid-19-Infektion frühzeitig erkennen. Naemi Benz betonte, wie wichtig Generalisten in der Führungsebene eines Start-ups seien. «Denn nur weil ich der beste Data-Scientist in einem Unternehmen bin, heisst es noch lange nicht, dass ich auch der beste Chef für dieses bin.»

## Freiheit aufgrund von klaren Prozessen

Nach einer rege genutzten Netzwerkpause erklärte Hannes Gassert, Mitgründer und Verwaltungsrat der Schweizer Digitalagentur Liip, wie Unternehmen nach dem Konzept der Holokratie – einer Führungskultur, die weitgehend ohne klassische Hierarchien, Manager und Titel auskommt – geführt werden. Gassert merkte an, dass in diesem System jeder Mitarbeitende je nach Arbeitszeit gewisse Rollen übernehme. In seiner Firma hätten die Mitarbeitenden im Schnitt acht verschiedene Rollen. «Jede dieser Rollen hat ein Aufgabenfeld, welches ganz klar definiert ist», so Gassert. Ebenfalls betonte er, dass die Holokratie einem «ganz, ganz strengen Prozess» folge. «Es ist also gar nicht so, dass jeder gerade das macht, wozu er gerade Lust hat. Diese Freiheit erkaufen wir uns vielmehr durch die Strenge der Prozesse.»

Über das Thema «Leadership mit Bodenhaftung» sprach mit Moderatorin Mona Vetsch anschliessend Andreas Wälti, CEO des Trübbacher Technologiekonzerns. «Es ist ganz wichtig, die Bodenhaftung nicht zu verlieren. Und das schafft man etwa, indem man mit den Mitarbeitenden und Kunden redet», brachte es Wälti auf den Punkt. Dann nämlich erfahre man, wie es tatsächlich in der Firma laufe. Ob er im Zuge seiner beruflichen Laufbahn viele Leadership-Ausbildungen absolviert habe, wollte Mona Vetsch vom CEO wissen. Dazu Wälti mit einem Schmunzeln: «Nein, eigentlich nicht. Ich war in der Kindheit bei den Pfadis und da hat man auch mal ein Fähnli gehabt und die Führung übernommen.»

Abschliessend zog Bestsellerautor Rolf Dobelli – Verfasser von Publikationen wie «Die Kunst des klaren Denkens» oder «Die Kunst des digitalen Lebens» – mit seinem Referat «Die Kunst der klugen Führung» das Publikum in seinen Bann. Darin thematisierte Dobelli verbreitete Denkfehler und überholte Verhaltensmuster, die zu schlechter Führung führen.

Die inspirierende Tagung ausklingen liessen die Teilnehmer bei einem Apéro, der noch einmal reichlich Gelegenheit zu Networking und zur Vertiefung der vielschichtigen fachlichen Inputs bot.