

*Hatten Sie als Kind einen Traumberuf?*

Klar: Lokomotivführer. Die mit dem blauen, weiss gestreiften Überwändli. Kamen viel in der Schweiz herum und hatten grosse Verantwortung und ebensolches Ansehen.

*Was würden Sie anders machen, wenn Sie nochmals von vorne beginnen könnten?*

Ein Musikinstrument erlernen.

*Wie wurden Sie von Ihren Lehrern eingeschätzt?*

Aufgeweckt, neugierig, aktiv, sozial und etwas altklug.

*Auf welche ausserschulische Leistung in Ihrer Jugend sind Sie noch heute stolz?*

Als Leiter eines Jugendbundes leitete ich zusammen mit Kollegen ein zehntägiges Ferienlager mit über 100 Kindern; es waren derart viele, dass sie einen eigenen Sonderzug füllten.

*Ist die Management-Ausbildung auf der Höhe der Zeit?*

Nein. Dem Glauben an die Zahlen wird zu viel, dem Glauben an die Menschen zu wenig Gewicht und Aufmerksamkeit geschenkt. Und immer noch steht der rasche Unternehmenserfolg und nicht die langfristige Perspektive im Vordergrund.

*Wo würden Sie in der Führungsschulung andere Akzente setzen?*

Als Psychologe gehe ich mit dem früheren Chef von Price Waterhouse einig: Vermittelt mehr Wissen über den Menschen und darüber, was ihn motiviert und was ihn hemmt. Ein Jahr Psychologie und Menschenkenntnis für alle Manager!

*Wer hat Sie am meisten gefördert?*

Meine Eltern, die mir viel Freiheit gewährten; meine vier älteren Brüder, die mich forderten und gegen die ich



Samuel Rom bereitet die zunehmende Bürokratisierung des Gesundheitswesens Sorge.

SIMON TANNER / NZZ

## «Ein Jahr Menschenkenntnis für alle Manager!»

33 Fragen an Samuel Rom, CEO Klinik Schützen AG, Rheinfelden

## Inhalt

### Arbeitswelt Weisse Flotten 10

Die Personenschiffahrt auf Schweizer Seen beschäftigt bis zu 1100 Personen.

### Berufswelt Technik Hufschmied 7

300 Werkstätten für 120 000 Pferde

<b>Unternehmensleitung, GL</b>	<b>3</b>
<b>Finanzen</b>	<b>5</b>
<b>Banken, Versicherungen</b>	<b>6</b>
<b>Consulting, Recht</b>	<b>6</b>
<b>Administration</b>	<b>6</b>
<b>Ingenieurwesen, Technik</b>	<b>7</b>
<b>Informatik, Telekom</b>	<b>8</b>
<b>Soziales, Pädagogik</b>	<b>8</b>
<b>Weitere Stellenangebote</b>	<b>9</b>
<b>Impressum</b>	<b>6</b>

### Anzeigenverkauf

Tel. 044 258 16 98, Fax 044 258 13 70  
[anzeigen@nzzmedia.ch](mailto:anzeigen@nzzmedia.ch)

**Stellenmarkt** [www.nzzexecutive.ch](http://www.nzzexecutive.ch)

mich durchzusetzen hatte. Der Französischlehrer, der uns Schülern in einer Art Wettbewerb mit dem Deutschlehrer extrem vieles aus Kultur und Politik beibrachte. Unsere beiden Töchter, die uns ganz neue Denkweisen näherbringen.

*Welche Person ist für Sie ein berufliches Vorbild?*

Ich habe es nicht so mit Vorbildern – und schon gar nicht mit einem ein-  
**Fortsetzung Seite e 3**

# «... Menschenkenntnis für alle Manager!»

Fortsetzung von Seite e 1

zigen; ich schaue bei vielen Menschen, wie sie Aufgaben angehen, ihre Rollen gestalten und Ziele setzen.

*Welches sind für Sie die wichtigsten Tugenden eines Vorgesetzten?*

Ganz altmodisch: ein gutes Vorbild sein, als Mensch fassbar bleiben, verbindlich und berechenbar sein und

«Nicht Tempo und Pensum belasten die Menschen, sondern der Mangel an Einfluss auf die eigene Arbeit.»

Erfolge teilen; diese immer wieder miteinander feiern.

*Welche Eigenschaften Ihrer Mitarbeitenden sind für Sie besonders wertvoll?*

Fachliches Können, Zuverlässigkeit, Loyalität, Eigeninitiative, Mitdenken und sich melden, speziell auch mit abweichenden Meinungen.

*Was bringen Frauenquoten?*

Ich weiss, dass Unternehmen mit Frauen im Kader erfolgreicher sind, speziell in Krisenzeiten. Das Quotenkorsett engt aber zu sehr ein. Und – wer möchte Quotenfrau sein?

*Haben sich Ihre Führungsprinzipien im Lauf der Zeit verändert?*

Ja und nein. Die Mottos «Betroffene zu Beteiligten machen» und «Stärken stärken, Schwächen schwächen» leiten mich seit langem. Und doch bin ich wohl etwas nüchterner und auch fordernder geworden.

*Die Berufswelt sei hektischer, belastender geworden, geht die Klage.*

Nicht das Tempo und die Arbeitsmenge belasten die Menschen – es ist der Mangel an Wertschätzung und speziell an Einfluss und Kontrolle über die eigene Arbeit, durch die zunehmende Computerisierung einerseits und durch die Unberechenbarkeit von Vorgesetzten andererseits.

*Das Thema Nachhaltigkeit bewegt. Ihr Beitrag, heute und in Zukunft?*

Qualität und Nachhaltigkeit liegen mir speziell am Herzen. Wir waren vor sieben Jahren die Ersten in der Spitalwelt, die statt eines aufwendigen Jahresberichtes einen aussagekräftigen Qualitätsreport verfassten. Letztes Jahr publizierten wir einen Nachhaltigkeitsbericht, in welchem wir unsere Aktivitäten auf dem Gebiet der Ökologie, der Wirtschaftlichkeit und des sozialen Engagements darstellten. Unsere Hotels verfügen über ein Nachhaltigkeits-Label. Und: Wir tragen unseren Mitarbeitenden Sorge.

*Wie spüren Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage?*

Menschen werden bei guter wie bei schwacher Wirtschaftslage krank. In den Hotels sieht es anders aus: Firmen sparen bei auswärtigen Seminaren, Private gehen weniger auswärts essen. Wir wollen mit unseren Leistungen beweisen, dass es auch unter diesen Umständen geht; und das gelingt nicht schlecht!

*Worüber haben Sie zuletzt gestritten?*

Darüber schweigt des Sängers Höflichkeit.

*Was bedeutet Ihnen Geld?*

Wir müssen Geld verdienen, um gut wirtschaften zu können. Geld schafft auch Sicherheit und Stabilität. Es bietet Möglichkeiten. Wir können bei gutem Geschäftsgang Neues schaffen und ausprobieren, und: Wir lassen alle – wirklich alle – Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg partizipieren.

Maximieren liegt mir nicht, weder im Unternehmen noch privat.

*Welches ist der Stellenwert sozialer Netzwerke für Sie, beruflich wie privat?*

Ich mag Menschen und komme leicht in Kontakt, dabei nutze ich nicht organisierte Formen – eine Zunft würde mich ohnehin weder interessieren noch aufnehmen. Zum Facebook kam ich durch die Töchter. Ich will wissen, wie die neuen Medien funktionieren. Es macht mir Spass, ist aber nicht Teil des Berufsalltages.

*Serviceklubs?*

Die sind mir zu straff organisiert, ich gehe gerne als Referent und zum Diskutieren; Mitglied bin ich bei keinem.

*Hören Sie auf Ratschläge aus Ihrem privaten Umfeld?*

Aber sicher: Meine Freunde und meine Frau sind dabei ganz wichtig – sie war mein Sparringpartner beim Beantworten dieser Fragen.

*Vertrauen Sie auf Ihr Bauchgefühl?*

Ob Kopf- oder Bauchentscheid – als Psychologe weiss ich, dass stets beides mitbeteiligt und beides wirklich wichtig ist. Auf das Gefühl zu verzichten, wäre ein Verlust. Und bei allen Entscheiden ist der Austausch mit dem Team bedeutsam.

*Wo waren Sie jüngst in den Ferien?*

Immer wieder und gern in Ftan im Unterengadin.

*Wie gut kochen Sie?*

Das müssen unsere Gäste beurteilen. Ich koche zwar gern, aber doch eher selten.

*Olympische Spiele, grosse Fussballturniere – sind das besondere Tage für Sie?*

Diese Grossveranstaltungen sind mir unsympathisch. Da ziehe ich den

Matchbesuch beim FCZ vor, wo ich meine Brüder und deren Söhne und Enkel treffe. Das ist Entspannung und – momentan leider nur selten – Vergnügen pur.

*Was bringt Ihnen wirklich Erholung?*

Bewegung, Natur, Theater und besonders vertiefende Gespräche unter Freunden. Vorträge über Neues aus Psychologie, Religion und Soziologie.

*Worüber können Sie sich ärgern?*

Die zunehmende Bürokratisierung im Gesundheitswesen. Ungerechtigkeiten zum Beispiel im Umgang mit Fremden. Worthülsen in Hochglanzprospekten. Abzockerei.

*Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Tag?*

Schwer zu sagen, da Arbeit und Freizeit kaum zu trennen sind – wohin gehört die geliebte NZZ-Lektüre im Zug? Ich bin meist um 7 Uhr aus dem Haus und komme selten vor 19 Uhr

## Zur Person

**Samuel Rom**, 61, Dr. phil., Fachpsychologe FSP und dipl. Management-Coach, absolvierte das Wirtschaftsgymnasium und ein Psychologiestudium in Zürich sowie eine Post Doctoral Fellowship an der Harvard University in Cambridge (USA). Er ist seit 1984 in der Schützen Rheinfelden AG in verschiedenen zentralen Funktionen tätig und hat den Aufbau des Unternehmens aktiv mitgestaltet, seit 2002 als CEO und Verwaltungsrat. Er ist verheiratet und Vater von zwei erwachsenen Töchtern und lebt in Zürich. Die Schützen Rheinfelden AG betreibt mit 333 Beschäftigten neben der Klinik Schützen für Psychosomatik, Psychiatrie und Psychotherapie mit 100 Betten, zwei Ambulatorien und einer Tagesklinik die Hotels Schützen, Eden und Schiff in Rheinfelden mit Seminarhotellerie, Restaurants und einem Spa-Bereich. Die Klinik ist Listenspital des Kantons Aargau und steht Kranken aller Versicherungsklassen offen. Im Vordergrund steht die Behandlung von Patienten mit Burnout und Depressionen sowie mit Angst- und Schmerzproblemen.

zurück. Oft gibt es noch Abendeinsätze. Ich bin gut ausgelastet, aber kein Workaholic.

*Aus welchem Misserfolg haben Sie besonders viel gelernt?*

Wir mussten ein Projekt abbrechen, das betriebliches Gesundheitsmanagement inklusive einer sozialen und psychologischen Umgebungsanalyse für Manager zu einem Zeitpunkt anbot, als das noch niemand interessierte.

*Auf welchem Gebiet haben Sie sich zuletzt weitergebildet?*

Weil Qualität so wichtig ist, habe ich mich zusammen mit meinen Kollegen der Geschäftsleitung zu «Leaders for Excellence» im EFQM-System weitergebildet.

*Welchem Satz misstrauen Sie besonders?*

«Du musst dich bloss etwas zusammennehmen.» Viele unserer Burnout-Patienten leiden seit Jahren und nehmen sich zu viel und bestimmt nicht zu wenig zusammen.

*Was missfällt Ihnen als Staatsbürger?*

Die Polarisierung auf Kosten guter gemeinsamer Lösungen und ganz besonders das Formulieren von simplen – und oft falschen – Lösungen für komplexe Probleme. Weiter das Suchen von Sündenböcken, also der billige Populismus.

*Sind Sie zuversichtlich für die Schweiz?*

Ja. Dank dem guten Ausbildungsstand, der Zuverlässigkeit und der Einsatzfreude der Menschen, dank der Kleinräumigkeit und der wunderschönen Natur, dank einer Staatsorganisation, die zur Mitgestaltung einlädt, bin ich sehr zuversichtlich für die Schweiz. Sie muss jedoch verstehen, dass es ohne Zuwanderung nicht gehen wird.

Interview: met.