

«Man muss sich Atempausen geben»

Robert Schiller berät Firmen und Einzelpersonen, wenn es darum geht, aus Krisen herauszufinden, sich neu zu orientieren oder neue Strategien zu entwickeln. Der Consultant, Mentor und Coach aus Zollikerberg schreibt an seinem zweiten Ratgeber über Führung und bezeichnet sich selber als «Lifelong Learner».

Gabriela Meissner

Entertainer – das war Robert Schillers Berufswunsch, als er zwanzig war. «Damals hat mir das Bild des Entertainers, der nicht nur einen Hit abliefert, sondern mit situativem Einfühlungsvermögen mit dem Publikum Kontakt aufnimmt, sehr imponiert», erzählt Robert Schiller. Als Kind der 1960er-Jahre mit den Rolling Stones und den Beatles aufgewachsen, spielte auch er in einer Band. «Mein Selbstbewusstsein damals hätte aber nicht zur Bühnenkarriere gereicht», erinnert er sich und schiebt lachend nach: «zumal ich nicht der beste Musiker war, doch ich hatte viel Organisationstalent.» Robert Schiller wählte stattdessen den «braven» Weg. Auf seinen Handelsschulabschluss liess er nach einem kurzen Abstecher bei der Alusuisse ein Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen folgen, wo er sich auf Finanz- und Rechnungswesen spezialisierte.

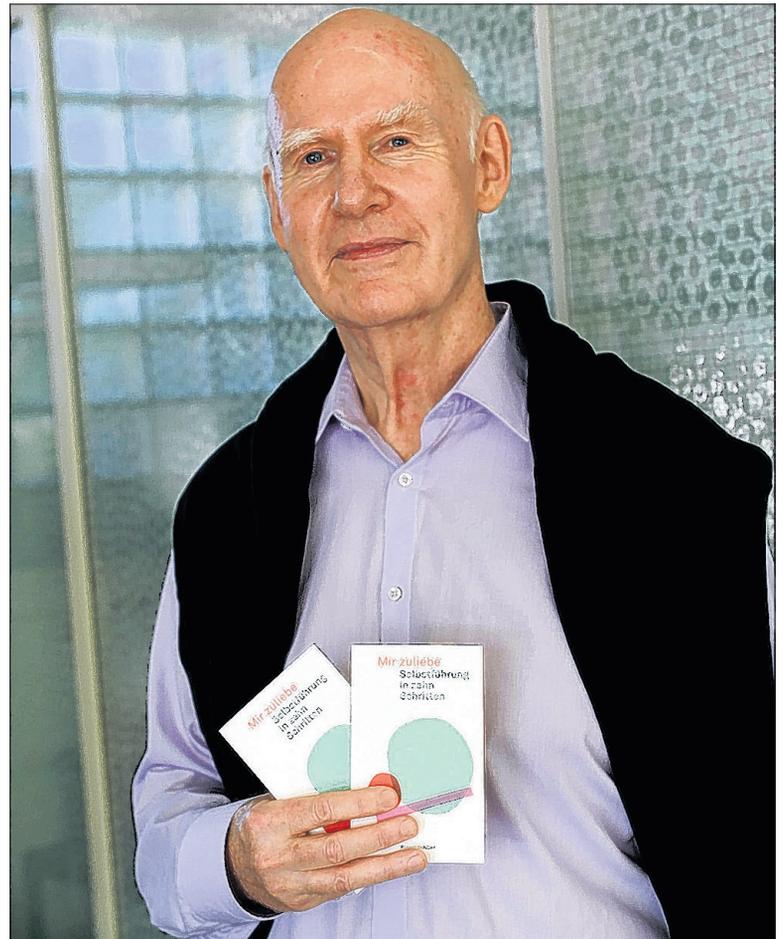
Unterwegs in der ganzen Welt

Einen lang gehegten Traum erfüllte er sich allerdings nach dem Studium dann doch: Ihn zog es hinaus in die Welt, und er heuerte beim damaligen Grosskonzern Ciba-Geigy an. Nach einem halben Jahr in Frankreich und zwei Jahren in Jakarta liess sich Robert Schiller – damals bereits Familienvater – für fünf Jahre in Holland nieder. Dann zog die Familie weiter nach Norwegen. «Überall, wo ich war, lernte ich die Sprache», erzählt der heute 64-Jährige. In Norwegen fiel ihm dies plötzlich schwer. Er spürte, dass ihm Machtspiele auf Führungsebene immer weniger behagten. Die Familie brach ihre Zelte im Ausland ab und ging zurück in die Heimat.

Seine berufliche Neuausrichtung führte Robert Schiller bald einmal in die Selbständigkeit. Er spezialisierte sich auf Krisenmanagement im KMU-Bereich. Sein bekanntestes Mandat war die Neuausrichtung der Kudelski-Gruppe. Als Zürcher sei er beim Westschweizer Unternehmen fast als neutrale Instanz wahrgenommen worden, erzählt Schiller und lacht.

Tätigkeit war belastend

Bei den zahlreichen Unternehmen, die er in den 1990er-Jahren begleitete, blieb er mehrere Monate, manchmal auch zwei Jahre. Meist übernahm er bei diesen Mandaten die Geschäftsleitung und erhielt tiefe Einblicke in diese Firmen. Und oft war es nicht nur der geschäftliche Bereich, den er aus der Krise hob, Er achtete auch auf die zwischenmenschlichen Töne. «Man nahm mich als ruhenden Pol wahr», erzählt er. «Wenn ich in die Augen der Mitarbeitenden blickte, erkannte ich meine Aufgabe. So bin ich, das ist meine Mischung: Wenn ich sehe, dass Wille und Substanz da sind, um weiterzukommen, entsteht bei mir automatisch der Wunsch zu helfen.» Und doch war Robert Schiller nicht wirklich zufrieden mit seiner Tätigkeit. Turnaround-Management sei sehr belastend, man trage die Gesamtverantwortung allein, sagt er. Weil er gemerkt hatte, dass er bei seinen Einsätzen nicht nur die Firmen aus der Krise lenken, sondern jeweils auch den Mitarbeitenden Förderung bieten konnte, veränderte er sein Businessmodell. Seither zieht er die Fäden hinter den Kulissen. Statt als mandatiertes CEO die Krise anzugehen, coacht Schiller Geschäftsleiter während eines Turnarounds, oder er unterstützt Menschen, die sich beruflich neu ausrichten müssen oder wollen.



Die Essenz seiner Erfahrungen hat Robert Schiller in einem Ratgeber zusammengefasst.

Bild: zvg

Businessmentoring ist seitdem in den Vordergrund gerückt bei Robert Schiller, der auch als Dozent und Buchautor tätig ist. Er begleitet Firmengründer beim Gang in die Selbständigkeit, leitet unternehmerische Zielfindungsprozesse oder coacht Einzelpersonen.

Jetzt kommen auch Männer

Während früher vor allem Frauen solche Coachings beanspruchten, sind es heute auch zunehmend Männer, die sich hinterfragen. Schillers Lösungsansätze führen dabei meist nicht zu direkten Konfrontationen. Er, der vor einigen Jahren Karate für sich entdeckt hat, sucht Wege, die wirkungsvoll sind, die sanften Druck ausüben. «Manchmal muss man vielleicht lernen, Nein zu sagen oder Unwichtiges wegzulassen.» Und man müsse sich auch mal Atempausen geben, hält er fest. Die Lösungen findet er im intensiven Austausch mit sei-

nen Klienten, die, wie er sagt, erst kommen, wenn es brennt. Deswegen seien Dauer und Intensität dieser Mandate schlecht planbar, sein Businessmodell sei also kein einfaches. «Aber alles in allem ist es bislang aufgegangen.»

Als «Lifelong Learner, der immer wieder neues Futter braucht», hat Robert Schiller letztes Jahr unter dem Titel «Mir zuliebe» einen Ratgeber im Kleinformat verfasst, wo er die wichtigsten Erkenntnisse zur Selbstführung in prägnanten Merksätzen zusammengefasst hat. Der zweite Band «Uns zuliebe», bei dem es um gemeinsame Führung geht, soll im kommenden Herbst folgen. Robert Schiller ist zwar nicht Rockstar geworden. Das situative Einfühlungsvermögen, das er damals bei Mick Jagger & Co. so bewunderte, scheint seine Tätigkeit aber gleichwohl zu beherrschen. ■

Der Ratgeber «Mir zuliebe» ist für 10 Franken über www.schillerconsulting.ch erhältlich.