



FLORENCE VON GUNTEN
Psychologin und
Gründerin von YLAH

ANDY SCHMID
Nationaltrainer und
Ex-Handballprofi

GEMEINSAM DISKUTIERT

Die Kunst des Flankenschlagens

Stärke zeigen und Schwäche nicht verbergen. Gerade in Führungspositionen braucht es beide Eigenschaften für den Erfolg. Davon ist die Gästerunde überzeugt.

Text: Roland Hügi, Fotos: Franca Pedrazzetti

Wer als Trainer oder Führungskraft Erfolge feiern will, braucht zahlreiche Talente und Wesenszüge. Dazu gehört auch, aus Niederlagen und Tiefschlägen frische Kraft zu gewinnen und neue Ideen entwickeln zu können. Lesen Sie das Gespräch mit diesen Personen:

ANDY SCHMID (40) ist der bekannteste ehemalige Schweizer Handballprofi. Fünf Mal wurde er zum besten Spieler der deutschen Bundesliga gewählt. Im Februar 2024 gab er sein Karriereende bekannt und wurde Trainer der Schweizer Männer-Handball-Nationalmannschaft.



15.30 Uhr,
Terrasse CSS-
Personalrestaurant
Time-out, Luzern



RUEDI ZAHNER
Erfolgsforscher und
Mentor Leadership

KEWIN ASAL
CSS-Generalagent Zürich
Nord, Ost & Schaffhausen

RUEDI ZAHNER (67) ist ein ehemaliger Fussballprofi und Trainer. Er hat als Erfolgsforscher die weltbesten Leader im Sport studiert. Aus diesem praktischen Wissen hat er für alle, die sich vom Erfolgsmodell Sport inspirieren lassen wollen, ein revolutionäres Leadershipkonzept entwickelt. Um ein Team zu formen, das zusammenhält und gewinnt.

FLORENCE VON GUNTEN (33) absolvierte während ihrer Tätigkeit als Pflegefachfrau in der Psychiatrie ein Psychologiestudium. 2022 gründete sie das Unternehmen YLAH. Ihre zertifizierte Plattformlösung ermöglicht Therapeutinnen und Therapeuten, ihren Patientinnen und Patienten Übungen, Fragebogen und Journale zuzuweisen.

KEWIN ASAL (36) war ursprünglich im Hotelbereich als Chef de Réception tätig, wo er sich ein hohes Dienstleistungsbewusstsein aneignete. Seit

2007 ist er bei der CSS in unterschiedlichen Funktionen tätig; zuerst als Kundenberater und später als Agenturleiter. Seit zwölf Jahren ist er Generalagent Zürich Nord, Ost & Schaffhausen.

FRÉDÉRIC DUBAS (75) war aktiv daran beteiligt, im Wallis alle Rettungsorganisationen zusammenzubringen und eine Notrufzentrale 144 zu schaffen. Er ist der Gründer der Kantonalen Walliser Rettungsorganisation (KWRO). Als Arzt war er zudem in zahlreichen Hilfsprojekten im Ausland unterwegs und war Co-Gründer der Schweizer Branche der «Oromo Self Reliance Association» (OSRA).

BEATRICE MÜLLER (63) führt das Gespräch mit unseren Gästen. Als Ex-Tagesschau-Moderatorin bekannt, schreibt sie heute unter anderem Sachbücher und arbeitet als selbstständige Kommunikationstrainerin.

BEATRICE MÜLLER: Als ehemals bester Handballer der Schweiz und nun als Trainer der Handball-Nationalmannschaft hat der Slogan «Zusammen stark sein» sicher eine besondere Bedeutung. Wie haben Sie den Wechsel vom Spieler- ins Trainerlager erlebt, Andy Schmid?

ANDY SCHMID: Turbulent. Vor allem auch, weil mich der Verband angefragt hat, die Nationalmannschaft früher zu übernehmen als geplant. Da ich noch keine Erfahrung als Trainer hatte, war es ein Sprung ins kalte Wasser. Es war und ist ein Learning by Doing. Als Regisseur auf dem Platz war ich bereits als Spieler in einer Führungsposition – diese hat sich nun insofern gewandelt, als ich nicht auf dem Platz, sondern an der Seitenlinie stehe. Hier gebe ich die Anweisungen, um gemeinsam stark zu sein, und versuche – wie bereits als Spieler –, die Zügel in der Hand zu haben. Die grösste Veränderung ist sicher, dass ich mich als Spieler im Training dann und wann durchmogeln konnte. Als Trainer muss ich nun schauen, dass sich keiner meiner Jungs irgendwelche Freiheiten herausnimmt.

BEATRICE MÜLLER: Als Gründerin der Gesundheitsplattform YLAH müssen auch Sie, Florence

von Gunten, die Zügel in der Hand halten. Die Idee von YLAH fasziniert mich. Worauf lässt man sich ein, wenn man auf Ihrer Plattform ist, und wie kam es denn zur Firmengründung?

Mit Überzeugung gegen Widerstände

FLORENCE VON GUNTEN: Damit eine Therapie funktioniert, muss man sich darauf «ylah», sich darauf einlassen. Das habe ich meinen Patientinnen und Patienten immer ans Herz gelegt. Im Studium habe ich gelernt, dass eine kombinierte Therapie – Praxissitzungen gekoppelt mit Online-Komponenten – bessere Erfolge verspricht. Allerdings gab es in der Praxis kein entsprechendes Angebot. Das hat mich motiviert, das Startup YLAH zu gründen. Ich fand sehr schnell fähige Leute, die von der Idee ebenfalls überzeugt waren, und heute sind wir als Team gemeinsam stark. Unsere Plattform bildet ein wertvolles Bindeglied zwischen den therapeutischen Fachpersonen und ihren Patientinnen und Patienten.

BEATRICE MÜLLER: Auch Sie, Frédéric Dubas, haben Pionierarbeit geleistet. Dank Ihnen gibt es heute im Wallis eine zentrale Rettungsorganisation. Die Einsicht, dass man zusammen stärker ist, hat offenbar grosse Überzeugungsarbeit erfordert.

FRÉDÉRIC DUBAS: Mich schaudert heute noch, wenn ich daran denke, wie das früher war. Für eine Rettung zog der Dorfpolizist den weissen Kittel an und fuhr mit der Ambulanz zum Unfallort. Und nachher hat man in der Zeitung gelesen, dass der Patient während des Transports gestorben sei. Ich war damals in der Rettungsärztegruppe GRIMM aktiv und setzte mich für eine professionelle Rettungsorganisation ein. Allerdings waren die Widerstände anfänglich enorm, denn das Gesundheitsdepartement, die Kantonspolizei und die Ärztesgesellschaft wollten die Rettungszentrale bei der Kantonspolizei installieren. Ich war praktisch ein Einzelkämpfer. Erst, als ich alle kantonalen Rettungsorganisationen (Fluggesellschaften, Ambulanzen, GRIMM, Samariter usw.) an den Tisch brachte, war der Druck gross genug, und die Kantonale Walliser Rettungsorganisation (KWRO) wurde gegründet.

BEATRICE MÜLLER: Frédéric Dubas hat das Walliser Rettungswesen revolutioniert. Ähnliches schwebt Ihnen, Ruedi Zahner, mit dem Sport vor.



«Wir alle jagen – egal, ob im Beruf oder im Sport – dem Sieg nach.»

Ruedi Zahner,
Erfolgsforscher und Mentor Leadership

«Ich fand sehr schnell fähige Leute, die von der Idee ebenfalls überzeugt waren, und heute sind wir als Team gemeinsam stark.»

Florence von Gunten,
Psychologin und Gründerin von YLAH



Aus Niederlagen lernen

RUEDI ZAHNER: So ist es. Wir alle jagen – egal, ob im Beruf oder im Sport – dem Sieg nach. Und das Verrückte ist, dass wir unser Selbstvertrauen abhängig machen von Sieg oder Niederlage. Diesen Wahnsinn stelle ich mit meiner Arbeit komplett auf den Kopf: Selbstvertrauen unabhängig vom Resultat. Gerade aus Niederlagen können wir unglaublich viel Kraft und Stärke schöpfen. Mit dem Rücken zur Wand zur Höchstform auflaufen, das ist heute die grosse Kunst.

BEATRICE MÜLLER: Ein erfolgreiches Team braucht eine starke Führung?

RUEDI ZAHNER: Genau. Denn alle Modelle, in denen die Führung auf mehrere Schultern verteilt wurde, scheitern meistens im Krisenfall. Spätestens wenn es im Gebälk so richtig kracht, braucht es jemanden, der hinsteht und sagt: «So machen wir das jetzt. So werden wir wieder zurückkommen.»

BEATRICE MÜLLER: Klare Ansagen braucht es vermutlich auch auf einer CSS-Agentur mit 43 Leuten. Oder würden Sie dem widersprechen, Kewin Asal?

KEWIN ASAL: Wie in jedem Unternehmen würden das wohl nicht alle Mitarbeitenden unterschreiben (schmunzelt). Aber damit wir als Team gut funktionieren und Erfolg haben können, braucht es Klarheit, Resilienz, Verbindlichkeit

und psychologische Sicherheit. Nur so können wir unsere Mission, um das mal so zu nennen, erfüllen. Es müssen stets verschiedene Dinge gleichzeitig orchestriert werden. Da braucht es eine Person, welche die Koordination übernimmt und mit Klarheit die Richtung vorgibt, in die wir als Kollektiv gehen wollen. Was es aber auf jeden Fall braucht, ist ein eingespieltes Führungsteam, denn wichtige Entscheidungen treffen wir gemeinsam.

BEATRICE MÜLLER: Als gutes Führungsteam also – welcher Faktor ist dabei zentral?

KEWIN ASAL: Die Kommunikation ist für mich das A und O. Es braucht einen offenen, ehrlichen und direkten Austausch.

FLORENCE VON GUNTEN: Wichtig ist auch, als Führungskraft die Ruhe zu bewahren und nicht wegen jeder Kleinigkeit den Kurs zu ändern.

BEATRICE MÜLLER: Was sagt das Lehrbuch zu solchen Führungsthemen?

RUEDI ZAHNER: Ich weiss nicht, was das Lehrbuch sagt. Ich selber habe alles auf der Strasse, von den Menschen, vom Leben gelernt. Eine Erkenntnis hat sich dabei mehr und mehr herausgeschält: Nur wenn du die Menschen gern hast, kannst du, egal, in welcher Branche, mit deinen Leuten zusammen Grosses kreieren. Mitgefühl und Menschlichkeit stehen über allem. Nur so kann ich ein Team stark machen.

A photograph of two men in a meeting. The man on the left is bald, has a beard, and is wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is gesturing with his hands while speaking. The man on the right has short dark hair and is wearing a dark blue long-sleeved shirt. He is listening intently. The background shows a modern office setting with a colorful striped umbrella and a window with blinds.

«Die Kommunikation ist für mich das A und O.»

Kewin Asal,
CSS-Generalagent Zürich
Nord, Ost & Schaffhausen

Potenzial erkennen und fördern

ANDY SCHMID: Das kann ich unterstreichen. Ich hatte mal einen dänischen Trainer, der von uns extrem viel einforderte. Ich erinnere mich noch gut, wie er mich nach einem Fehler «gottsjämmerlich» zusammengestaucht hat. Fünf Minuten nach dem Spiel kam er zu mir und hat mich umarmt und mich seine Empathie spüren lassen. Auch mit allen andern im Team hatte er ausserhalb des Sportbetriebs einen sehr menschlichen Umgang und wusste immer, wie es seinen Spielern geht. Für so eine Person gibst du in einer Situation, in der es nicht so gut läuft, alles.

RUEDI ZAHNER: Ein solcher Mensch war auch Ottmar Hitzfeld, den ich zu Beginn seiner Weltkarriere als Trainer hatte. Ich hätte für ihn mein Leben hingegeben. Warum? Weil er mich als Mensch ernst genommen hat, für mich da war, in mir das Gute, das Talent gesehen hat. Das hat mich unheimlich stark gemacht, und ich bin total aufgeblüht.

KEWIN ASAL: Man muss den Umgang mit Menschen mögen und die Dynamik verstehen. Denn nicht immer kann man es allen recht machen. Manchmal muss man als Vorgesetzter auch hinstehen und jemandem erklären, dass er oder sie zum Beispiel in einem Projekt nicht mitmachen kann – auch wenn so was schwierig ist. Somit

liegt die Schwierigkeit darin, die richtigen Fähigkeiten für eine bestimmte Sache zu gewinnen, Potenziale auszubauen und zu fördern.

BEATRICE MÜLLER: Es geht also darum, die individuellen Stärken im Team zu kennen.

KEWIN ASAL: Genau. Gerade in einem Team, das täglich im Kontakt mit Kundinnen und Kunden steht, spielen die Stärken der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Ich stelle aber manchmal fest, dass mein Team seine eigenen Fähigkeiten unterschätzt und zu viel mehr fähig wäre. Es ist schön, wenn ich als Führungskraft Potenziale fördern kann.

FLORENCE VON GUNTEN: Das zeigt, wie wichtig der Teamgedanke ist. Das ist auch bei YLAH so. Zwar hatte ich die Idee, das Unternehmen zu lancieren. Aber nur mit den richtigen Leuten im Team war es überhaupt möglich, zu wachsen. Da kommen laufend neue Ideen und Ansichten rein. Auf einige wäre ich gar nicht gekommen. Andere finde ich sofort super. Das heisst sicher nicht, dass ich mit allen einverstanden bin, aber es ist schön, zu sehen, wie YLAH heute nicht mehr nur meine Idee ist, sondern ein Teamwork dahintersteht. So kann sich ein Unternehmen stets weiterentwickeln.

FRÉDÉRIC DUBAS: Was ich mich – auf den Sport bezogen – frage: Man spricht oft bloss vom Trainer als Hauptperson. Aber dahinter steht meistens ein grosser Verein mit Ambitionen. Das ist sicher anspruchsvoll für die Person an der Seitenlinie.

ANDY SCHMID: Als Trainer bist du tatsächlich oft sehr allein, vor allem bei Misserfolgen. Am Schluss bist du derjenige, der vor die Medien stehen und erklären muss, wieso es nicht funktioniert hat. Deshalb ist es wichtig, die richtigen Leute um sich zu haben – auf dem Platz und im Mitarbeiterstab. Sie helfen dir, deine Schwächen zu erkennen, und stützen dich im Krisenfall, wenn alle anderen gegen dich sind. Aber als Trainer bleibe ich das schwächste Glied. Das kann niemand wegdiskutieren.

«Ein Trainer, der zu oft Schwäche zeigt, macht sich angreifbar.»

Andy Schmid,
Nationaltrainer und
Ex-Handballprofi

KEWIN ASAL: Das ist vielleicht die bitterste Erkenntnis aller Führungskräfte: Man ist eben nicht nur für die Erfolge, sondern auch für die Misserfolge verantwortlich. Bei uns haben wir aber eine Lernkultur – und das ist der richtige Weg.

BEATRICE MÜLLER: Und doch – das haben wir verschiedentlich gehört – geht es nicht ohne straffe Hand an der Spitze. Wie bei der Gründung der KWRO.

FRÉDÉRIC DUBAS: Mein grosser Vorteil war sicher, dass das Bedürfnis unbestritten war. Das macht die Rolle des Winkelried, der sich nach vorne wirft, sicher einfacher. Auch wenn das grosse Überwindung braucht.

FLORENCE VON GUNTEN: Das ist die Gefahr, wenn jemand die Führung übernimmt. Das beinhaltet auch gleich das Risiko, zu scheitern.

KEWIN ASAL: In solchen Situationen ist es wichtig, auch über das Scheitern zu sprechen und gemeinsam den weiteren Weg zu definieren.

BEATRICE MÜLLER: Schwenken wir doch bei diesem Beispiel vom Thema «Zusammen stark» auf die Thematik «Schwäche zeigen» um. Gehören die beiden Themen zusammen?

RUEDI ZAHNER: Schwäche zeigen zeugt auch von Stärke, von Menschsein.

KEWIN ASAL: Aber nicht während eines Spiels.

RUEDI ZAHNER: Selbstverständlich nicht. Die Frage ist immer, wann und wo zeige ich mich von meiner verletzlichen Seite?

BEATRICE MÜLLER: Schwäche zeigen auch als Trainer?

ANDY SCHMID: Ja, aber mit Mass. Ein Trainer, der zu oft Schwäche zeigt, macht sich angreifbar.

BEATRICE MÜLLER: Als ehemaliger Chirurg haben Sie wohl eine etwas andere Einstellung zum Thema Schwäche.

FRÉDÉRIC DUBAS: In einer Operation darfst du nicht schwach sein. Man muss lernen, sich beherrschen zu können, wenn etwas nicht klappt, wenn es stark blutet oder sonst was passiert. Als

«Als Chirurg darfst du die Nerven nicht verlieren. Auch im grössten Stress musst du ruhig bleiben.»

Frédéric Dubas,
pensionierter Chirurg



Chirurg darfst du die Nerven nicht verlieren. Auch im grössten Stress musst du ruhig bleiben können und eine Lösung finden. Wenn du plötzlich schwach wirst und aus dem Saal rausgehst, dann ist der Patient verloren.

BEATRICE MÜLLER: Aber auch das Team muss stark sein.

FRÉDÉRIC DUBAS: Es braucht die Ruhe und die Nerven aller, damit der Patient oder die Patientin eine Operation ohne Komplikationen übersteht. Für notwendige Diskussionen haben wir nach einem Eingriff noch genügend Zeit.

ANDY SCHMID: Auch im Sport ist die Entscheidung bei mir, wenn ich als Trainer an der Seitenlinie stehe. Zwar beziehe ich für die Erarbeitung der Taktik auch meine Leute ein. Für den finalen Entscheid bin ich aber allein zuständig und ziehe dann das Ding durch. Die Diskussion, was gut gelaufen ist und wo wir uns gemeinsam verbessern müssen, führen wir dann nach dem Spiel in einem Debriefing.

RUEDI ZAHNER: Wir geben in solchen Diskussionen gerne den anderen die Schuld. So verpassen wir eine grosse Chance. Denn nur wenn wir den Fehler respektive das, was ist, auf unsere Kappe nehmen, können wir etwas daraus lernen, einen Schritt weiterkommen und stärker werden.

KEWIN ASAL: Die Frage ist, was ein falscher Entscheid oder eine Schwäche überhaupt ist. Als Führungskraft oder Trainer stehen wir unter grossem Druck, den wir uns teils auch selbst aufbauen. Im Zentrum steht immer die bestmögliche Lösung, die wir gemeinsam anstreben möchten. Richtig oder Falsch ist dann oft ein sehr schmaler Pfad. Es gilt auch, agil zu bleiben. Stur an gesetzten Zielen festzuhalten und erst im Nachhinein zu schauen, ob's funktioniert hat, ist ein schlechter Ansatz.

Authentisch bleiben

BEATRICE MÜLLER: Als Führungskraft muss man deshalb hellhörig werden, wenn etwas nicht funktioniert. Wie geht man in einem solchen Fall vor?

KEWIN ASAL: Wichtig ist, regelmässig im Team Fragen zu stellen. Was läuft gut? Was nicht? Was müssen wir verändern? So können wir den Kompass stets nachjustieren.

FLORENCE VON GUNTEN: Zum Thema Stärke und Schwäche: Ich glaube, es geht weniger darum, Schwäche zu zeigen, sondern vielmehr darum, als Mensch stets authentisch und ehrlich zu sein – mit all seinen Facetten. Dazu gehört, auch mal zu sagen, dass man sich bei einer Entscheidung nicht ganz sicher ist. Aber auch, hinzustehen und die Leute spüren zu lassen: Hey, das finde ich gut, das machen wir so. Das gibt Sicherheit, stärkt dem Team den Rücken und fördert das Vertrauen.

RUEDI ZAHNER: Jemanden im Rücken zu haben, der an uns glaubt, ist enorm wichtig. Wir alle brauchen das, ausnahmslos alle. Das macht uns stark, gar unbesiegbar.

BEATRICE MÜLLER: Wir haben nun viel von Schwäche und Stärke gesprochen. Welches Credo legt ihr in diesem Kontext eurer täglichen Arbeit zugrunde?

FLORENCE VON GUNTEN: Vertrauen ist sicher einer meiner wichtigsten Grundsätze, damit ich im Unternehmen Erfolg haben kann. Das Team muss mir vertrauen können, und umgekehrt muss ich das Vertrauen meiner Leute spüren. So können wir gemeinsam etwas aufbauen.

ANDY SCHMID: Egal, ob es um mich selbst geht oder um mein Team: Es geht darum, dass alle ihre eigenen Stärken finden. Manchmal ist es dafür notwendig, auch mal gegen eine Wand zu laufen, um so links oder rechts wieder einen Weg zu finden, wo es weitergeht.

KEWIN ASAL: Aus einer Situation zu lernen und persönlich zu wachsen, ist wichtiger als der kurzfristige Gewinn. Ich muss als Mensch und insbesondere als Führungskraft nicht immer glänzen. Talfahrten gehören dazu, und daraus kann man auch Kraft schöpfen.

FRÉDÉRIC DUBAS: Erfolg kann sich nur einstellen, wenn wir eine vertrauensvolle Zusammenarbeit pflegen und miteinander kommunizieren. Es ist wie in einer Beziehung. Wenn wir nicht miteinander kommunizieren, auf den andern eingehen, ist das Ende absehbar.

RUEDI ZAHNER: Flanken schlagen, Flanken schlagen, Flanken schlagen. Das heisst: einander helfen, einander unterstützen, einander stark machen. So verstehe ich Teamwork. So verstehe ich Erfolg. So verstehe ich das Leben. Ja, für mich ist das der Sinn des Lebens: Flanken schlagen. _