

Interview

„Wir sehen eine starke Parallele zwischen Unternehmenswachstum und persönlicher Entwicklung.“

Integrität, Mut zur Veränderung, Teamfähigkeit und Engagement – das sind die Eigenschaften, auf die Hilti, Spezialist für innovative Befestigungssysteme und Abbautechnik am Bau, bei seinen Führungskräften besonders achtet. Pius Baschera, Verwaltungsratsvorsitzender des Weltkonzerns in Familienbesitz, schildert im Gespräch mit FOCUS, wie Hilti-Potenzialträger identifiziert werden – und warum interne Kandidaten dabei meist besser abschneiden als externe Führungskräfte.

FOCUS: Hilti hat einen ausgezeichneten Ruf hinsichtlich seiner Kundenorientierung und Innovationskraft. Inwieweit ist das auf ein erfolgreiches Talent Management zurückzuführen?

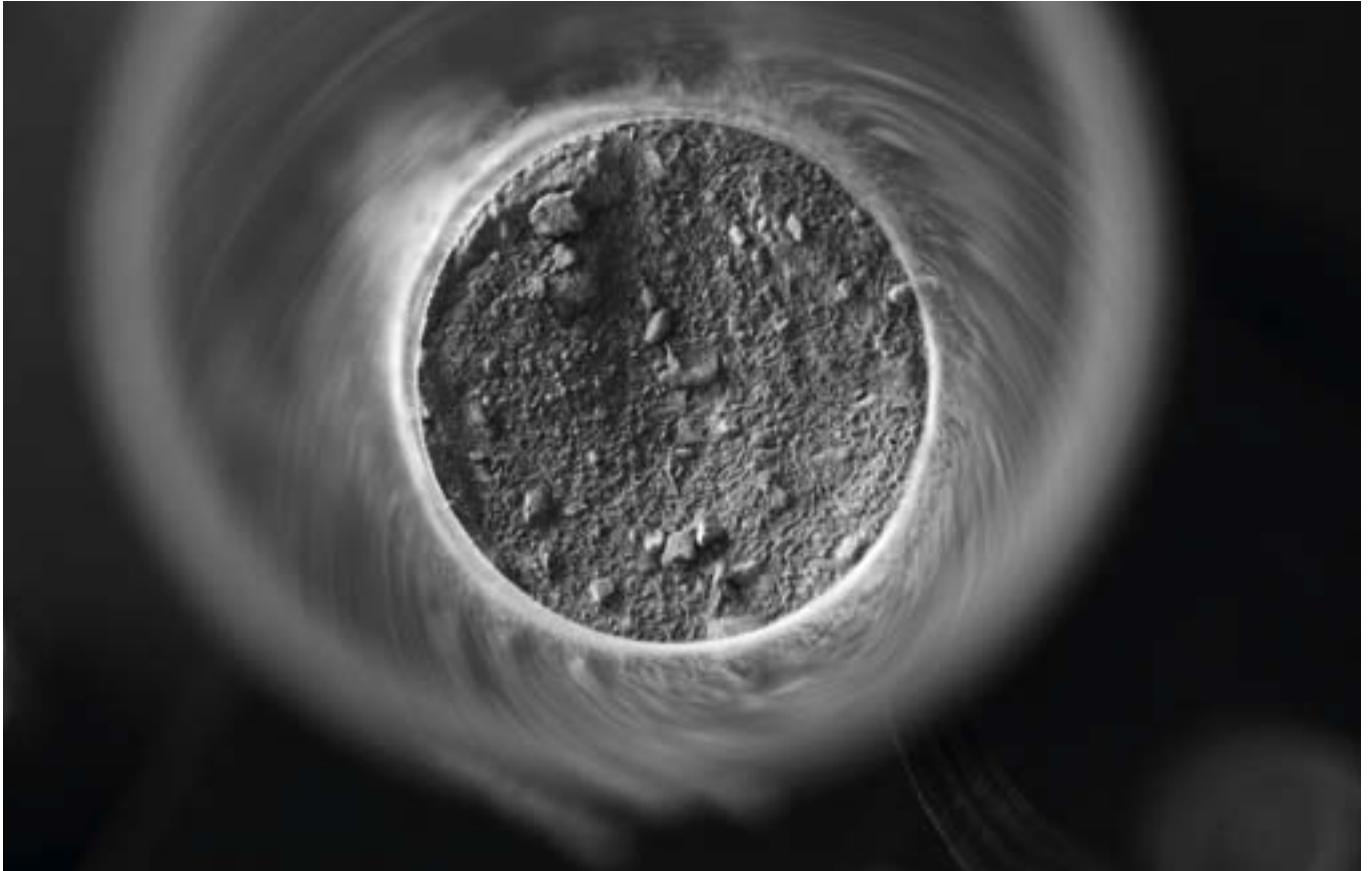
Pius Baschera: Unsere Strategie unterscheidet sich in diesem Punkt tatsächlich stark von der unserer Wettbewerber. Innovation und direkter Zugang zum Kunden sind wesentliche Bestandteile unseres Talent Management und unserer Führungskräfteentwicklung. Wir brauchen Talente und Führungspersönlichkeiten, die zu unserer Strategie und Kultur – den Grundfesten unseres Unternehmens – passen. Unsere Organisation hat eine klar definierte Kultur, in der unternehmerisches Handeln im Mittelpunkt steht. Damit geht einher, dass wir an das persönliche Wachstum unserer Mitarbeiter glauben. Das Unternehmen kann nur dann weiter wachsen, wenn wir eine Atmosphäre und Möglichkeiten schaffen, in der unsere Mitarbeiter sich auch als Individuen weiterentwickeln können. Wir sehen eine starke Parallele zwischen Unternehmenswachstum und persönlicher Weiterentwicklung. **Nach welcher Art Talent suchen Sie denn genau?** Ein wichtiges Kriterium ist natürlich die professi-

onelle Qualifikation. Das zweite ist definitiv die Persönlichkeit. Wir erwarten von unseren Führungskräften, dass sie die Prinzipien guter Führung umsetzen, indem sie unsere Werte leben, unternehmerisch handeln, dabei mutig sind, was auch bedeutet, dass sie verantwortungsvoll Risiken eingehen. Unsere Unternehmenskultur gestattet Fehler, denn wir sind davon überzeugt, dass wir alle aus Fehlern lernen können. Neue Erfahrungen helfen dem Einzelnen, als Persönlichkeit zu reifen, und das Unternehmen wächst dabei mit.

Wie erkennen Sie solche Talente?

Das ist ein mehrstufiger Prozess. Als Erstes müssen wir ein Talent erkennen, wenn wir Mitarbeiter von außen einstellen. Der zweite Schritt beinhaltet die Potenzialentwicklung „on the job“. Und drittens müssen wir die Mitarbeiter identifizieren, die für eine Karriere infrage kommen. Vor zehn bis 15 Jahren etwa führten wir Gespräche mit unseren 60 bis 100 besten Managern, um herauszufinden, welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen man mitbringen muss, um bei Hilti mit seiner speziellen Kultur und Strategie erfolgreich zu sein. Ganz entscheidend ist, so





das Ergebnis, dass Kandidat und Unternehmenskultur gut zusammenpassen. Wir haben außerdem die Werte definiert, für die Hilti steht: Teamgeist, Integrität, hohes Engagement und Mut zur Veränderung. Diese vier Eigenschaften sind eng mit Unternehmensegeist und Innovationsbereitschaft verbunden. In unseren Einstellungsinterviews prüfen wir deshalb sehr genau, ob ein Kandidat in unsere Unternehmenskultur passt.

Bedeutet dies, dass Sie vor allem darauf setzen, junge Talente an Bord zu holen, um diese dann intern zu entwickeln?

Es stimmt, dass wir rund 80 Prozent unserer gesamten Managementpositionen intern besetzen. Wir stellen aber auf allen Ebenen auch externe Mitarbeiter ein – mit einer Ausnahme: Positionen auf der obersten operativen Ebene, dem Executive Board, besetzen wir nie extern. Auch in der nächsten Führungsebene, dem erweiterten Managementteam, sind externe Kandidaten rar, da wir auch hierfür fast ausschließlich Führungskräfte aus den eigenen Reihen auswählen. Ab der dritten Ebene jedoch rekrutieren wir sehr wohl von außen. Wir stellen weltweit jährlich zwei- bis dreitausend Mitarbeiter auf allen

Ebenen unseres Unternehmens ein.

Wie stellen Sie fest, wer tatsächlich das Zeug dazu hat, ganz an die Spitze zu kommen?

Das ist zunächst eine Frage der Persönlichkeit und der Werte, dann eine von Geschäftsverständnis und fachlicher Expertise. Danach klopfen wir den Kandidaten auf seine Kernkompetenzen ab: *Strategische Kompetenz* – erkennt er, was zu tun ist, und kann er es klar definieren? *Operative Kompetenz* – ist der Kandidat in der Lage, Dinge zu erledigen und Ergebnisse zu erzielen? *Teamfähigkeit* – kann er gut mit anderen zusammenarbeiten? *Und ganz wichtig* – hat er die Fähigkeit, sich und andere weiterzuentwickeln? Mit einem Umsatz von über vier Milliarden Schweizer Franken bei rund 21 000 Beschäftigten sind wir wahrlich eine People Organisation. In einem solchen Umfeld braucht man Führungskräfte, die den Fokus nicht nur auf die eigene Weiterentwicklung legen, sondern auch auf die ihrer Mitarbeiter.

Wie sehen die Prozesse genau aus, mit denen Sie Ihre Talente, deren Fähigkeiten und Kompetenzen evaluieren?

Wir setzen bei Hilti auf allen Ebenen einen Prozess ein, den wir SMD, Strategic

Manpower Development, nennen. Der Verwaltungsrat beispielsweise trifft sich viermal im Jahr für jeweils zwei Tage. Auf zwei dieser Sitzungen investieren wir jeweils einen halben Tag in SMD. Wir wählen dafür die 25 bis 30 unserer Topführungskräfte aus und schauen uns, zusammen mit den Mitgliedern der Konzernleitung, jeden Einzelnen genau an. Wenn uns zum Beispiel einer der Vorstände von der außergewöhnlichen Entwicklung eines Managers berichtet, dann geben wir uns als Verwaltungsrat nicht mit allgemeinen Bewertungen zufrieden, sondern erwarten konkrete Beispiele für seine Fähigkeiten in kultureller und ergebnisbezogener Hinsicht. Und wir fragen sehr genau nach, wie sich ein High Potential in Bezug auf die Entwicklung von Mitarbeitern verhält: Welche Leute hat er eingestellt? Wo arbeiten sie jetzt? Hat er sie gut auf die Zusammenarbeit im bestehenden Team vorbereitet? Und hat er Mitarbeiter so entwickelt, dass auch diese befördert werden können?

Aber es hängt dabei doch sehr viel von der subjektiven Meinung des direkten Vorgesetzten ab ...

Sehen Sie, unser Verwaltungsrat hat sieben Mitglieder, das Executive Board sechs.

„Wir konfrontieren unsere High Potentials mit Stretch Assignments – und beobachten sie dabei.“



Es trägt zwar immer der direkte Vorgesetzte des betreffenden Managers vor, aber die anderen zwölf Mitglieder haben diese Persönlichkeit ja meist ebenfalls bei verschiedenen Anlässen schon kennengelernt, so dass wir darüber diskutieren können. Im Ergebnis kommen wir zu einer gemeinsamen Einschätzung und planen, wie und wohin das betreffende Talent entwickelt werden könnte. Und ganz wichtig: Wir unterhalten uns in diesem Zusammenhang immer auch über mögliche Nachfolger. Für jede unserer 30 Topführungskräfte haben wir mindestens einen Nachfolger, der sofort seine Position übernehmen könnte. Der Verwaltungsrat kümmert sich also zweimal jährlich intensiv um die 30 bis 50 Toptalente, der Vorstand monatlich. Wenn das Executive Board zum Beispiel die Hilti-Niederlassung in einem bestimmten Land besucht, werden die dort per SMD identifizierten Talente eingeladen, ihre Projekte zu präsentieren. So lernen sich Vorstand und High Potentials persönlich kennen. Wir investieren wirklich viel Zeit in diese wichtige Aufgabe. **Müsste die Suche nach den Talenten im Unternehmen und deren Förderung nicht schon viel früher beginnen?**

Natürlich. Und das tun wir auch. Die Manager der zweiten Ebene bei Hilti – das sind die Leiter unserer Regionen Nordamerika, Lateinamerika, Asien und Europa sowie die Chefs der wichtigsten Produktbereiche und der zentralen Verwaltungsbereiche – treffen sich viermal im Jahr für fast eine Woche und besprechen dabei einen ganzen Tag lang die Führungskräfte der ihnen direkt unterstellten Ebene. 27 Personen tauschen ihre Erfahrungen und Eindrücke miteinander aus und kommen dann zu einem gemeinsamen Ergebnis. Sie geben jedem der betreffenden Manager sehr offen Feedback und besprechen die weiteren Karriereschritte mit ihnen. Dieser Prozess kaskadiert durch das gesamte Unternehmen, so dass wir am Ende sehr genau wissen, wo sich die Talente unter unseren 21 000 Mitarbeitern befinden.

Aber wie stellen Sie nun fest, wer wirklich bereit ist für den nächsten Schritt? Eigentlich ganz einfach – wir machen unseren High Potentials das Leben schwer. Nein, im Ernst: Wir konfrontieren sie mit anspruchsvollen Aufgaben, strategischen Herausforderungen, Change-Management-Aufgaben oder einer Turn-around-Situation – sogenannten Stretch Assignments.

Dabei beobachten wir sie, achten besonders darauf, ob sie sich auch unter schwierigen Bedingungen konform zu unserer Kultur und unseren Werten verhalten, tatsächlich Ergebnisse erzielen und ihre Mitarbeiter weiterentwickeln. Dabei zeigt sich doch sehr deutlich, wer wirklich gut und stark ist oder ob jemand nach oben gespült worden ist, weil er bisher in „leichten Funktionen“ tätig war. Ich glaube, der effektivste Ansatz ist tatsächlich, unsere High Potentials besonders schwierigen Situationen auszusetzen und sie dabei zu beobachten und zu coachen.

Welche beruflichen Erfahrungen haben zu Ihrer persönlichen Entwicklung besonders beigetragen?

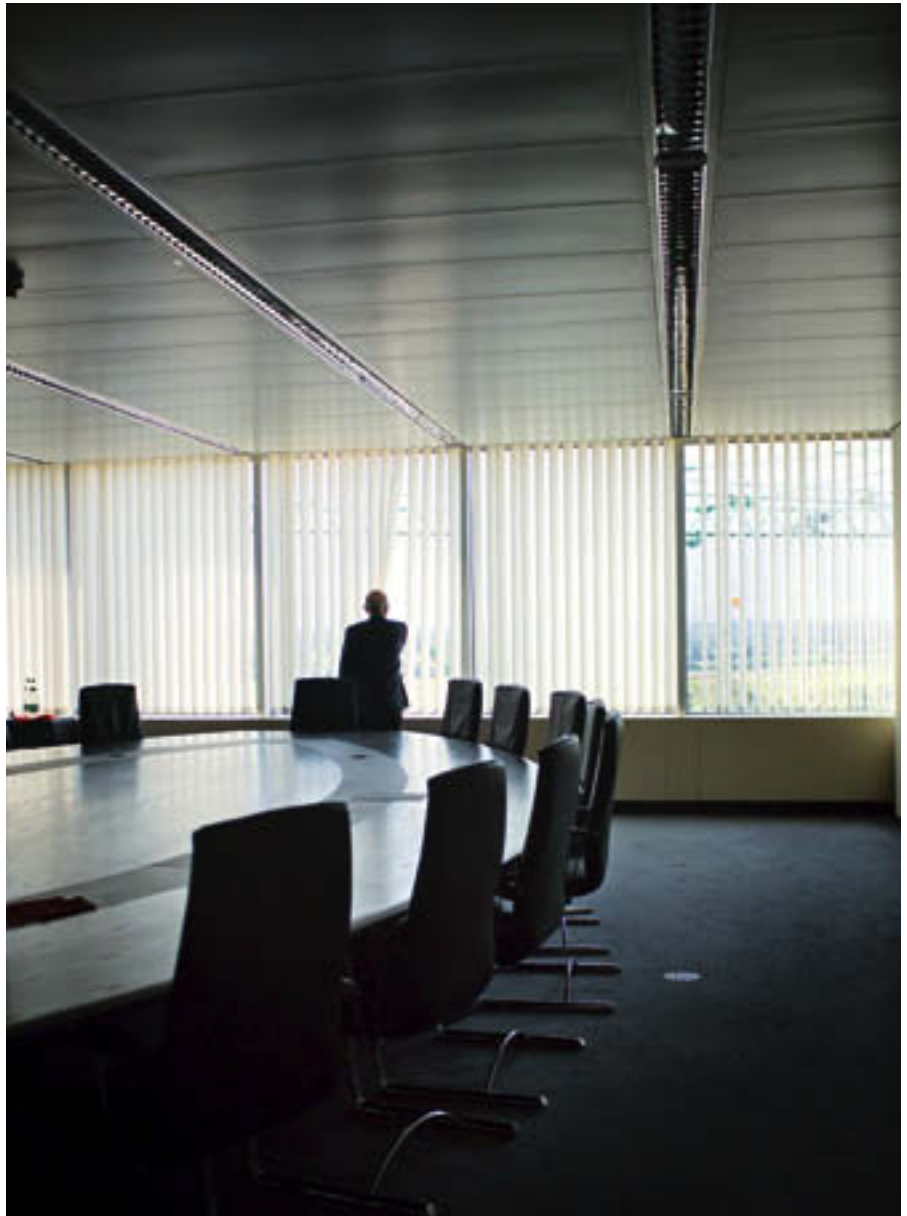
Wenn ich zurückdenke, dann gab es acht oder neun Phasen in meinem Berufsleben. Die wichtigste war wohl meine Zeit als General Manager von Hilti Deutschland. Ich war damals 35 Jahre alt, hatte 1979 nach dem Studium bei Hilti in Liechtenstein angefangen, war dann einige Jahre in unserer US-Organisation tätig gewesen. Meine erste Aufgabe als General Manager bei Hilti übernahm ich in der Schweiz mit rund 120 Mitarbeitern. Zehn Monate später wurde ich nach Deutschland befördert.

Die damals größte Marketingorganisation unseres Konzerns mit rund 1200 Mitarbeitern befand sich in großen Schwierigkeiten. Ich übernahm die Verantwortung zu einer Zeit, als die Hälfte des Managementteams entlassen worden war und wir große Verluste einfuhren. Das war für mich eine ganz wichtige Erfahrung, ein Stretch Assignment, das seinen Namen wirklich verdiente. Die erste Prüfung kam bereits am Ende der ersten Woche. Michael Hilti war zu dieser Zeit für Europa verantwortlich und somit für die Übergabe von meinem Vorgänger zu mir. Wir saßen in der Eingangshalle der Deutschland-Niederlassung und Michael sagte zu mir: „Ich bin frustriert von dem, was ich in dieser Woche gesehen habe. Es ist noch viel schlimmer, als ich erwartet hatte.“ Er schaute mir in die Augen und fuhr fort: „Sie sind noch sehr jung, und ich könnte es verstehen, wenn Sie diese Bürde nicht auf sich nehmen wollen – Sie können auch zurück nach Schaan gehen. Wir würden Ihnen dort einen guten Job anbieten. Es ist Ihre Entscheidung.“ Ich brauchte nur zwei Sekunden, um die Herausforderung anzunehmen. Michael versicherte mir, dass ich seine volle Unterstützung und sein vollstes Vertrauen hätte. Und er hielt sein Versprechen. Unsere enge Beziehung begann in diesem Moment. Wir mussten ein neues Team aufbauen und neue Leute einstellen. Mit ihnen zusammen mussten wir eine Vision und eine neue Strategie entwickeln und sie dann auch umsetzen. Diese vier Jahre waren einfach fantastisch! Natürlich waren sie hart, aber ich lernte dabei, zu tun, was nötig war, um wie eine wahre Führungspersonlichkeit zu handeln. Ich glaube, hätte ich diese Chance nicht erhalten, säße ich heute nicht hier.

Sie betonen, wie wichtig Michael Hilti als Mentor für Sie war. Brauchen alle Talente die Unterstützung eines Mentors, um sich beruflich weiterzuentwickeln?

Ich würde es andersherum ausdrücken. Ich glaube, jede gute Führungspersonlichkeit hat mindestens einen Mentor. Jeder talentierte Mitarbeiter hat einen Vorgesetzten, und der sollte auch der primäre Mentor sein. Wir empfehlen unserem Nachwuchs aber, sich neben dem Vorgesetzten auch nach anderen potenziellen Mentoren umzusehen, denn jeder braucht Feedback und Coaching.

Viele Führungskräfte versuchen, ihre Toptalente an ihren eigenen Geschäftsbereich oder ihre Region zu binden.



Hilti

1941 gründeten die Brüder Martin und Eugen Hilti die Maschinenbau Hilti oHG in Schaan, Liechtenstein. Mit der Entwicklung eines Direktmontagesystems für die Bauindustrie gelang Hilti 1948 der wirtschaftliche Durchbruch. In den 50er Jahren weitete das Unternehmen seine Geschäfte international stark aus – eine Entwicklung, die sich mit der Erweiterung des Produktportfolios in den folgenden Jahrzehnten fortsetzte. Der Einstieg in Schraubtechnologie und Bauchemie eröffnete neue Geschäftsfelder. Hilti betreibt heute eigene Werke sowie F&E-Zentren in Europa, Asien und Lateinamerika. Der Nettoumsatz betrug 2012 rund 4,2 Milliarden Schweizer Franken. Hilti ist heute über einen Trust vollständig in Familienbesitz. So sollen Fortbestand und Weiterentwicklung des Unternehmens langfristig gesichert werden.

Wie stellen Sie Transparenz her und sichern einen regen funktions-, bereichs- und standortübergreifenden Austausch?

Es gibt keine Transparenz, wenn nur der jeweilige Vorgesetzte seine Mitarbeiter beurteilt und alle Entscheidungen allein trifft. Deshalb beurteilen wir unsere Mitarbeiter in einem funktionsübergreifenden Team. Wir bringen die insgesamt sechs Mitglieder der Konzernleitung und die ihnen direkt unterstehenden 21 Topführungskräfte zusammen – die Leiter der verschiedenen Regionaleinheiten der wichtigsten Produkt- und Funktionsbereiche des Konzerns – ein wahrlich interdisziplinäres Team. Es gibt zum Beispiel ein Meeting, wo wir uns auf unsere Marketingtalente aus allen Winkeln der Welt konzentrieren. Dieses Verfahren replizieren wir für alle anderen Funktionen. Ein Team aus engagierten und leidenschaftlichen Führungskräften nimmt also gemeinsam die Bewertung vor und sorgt dafür, dass der Prozess international ist und alle Funktionen abdeckt.

Hat sich Ihr Prozess zur Identifizierung und Förderung von Talenten in den letzten Jahren stark verändert?

Mitarbeiterentwicklung und Talentförderung waren immer schon wichtige Themen für unsere Konzernleitung – sie sind praktisch Teil der Hilti-DNA. Doch vor 20 Jahren war der Prozess noch nicht sehr strukturiert, was wir während meiner Zeit als CEO änderten. In der damals vierköpfigen Konzernleitung waren wir uns vollkommen einig. Wir wussten genau, worauf wir achten wollten und welche Eigenschaften eine starke Führungspersönlichkeit

bei Hilti haben sollte. Das war also kein Problem. Aber als wir diese Führungskriterien mit den Topmanagern auf der nächsten Ebene diskutierten, mussten wir leider feststellen, dass unsere Ansichten sehr weit voneinander abwichen. Deshalb begannen wir, hier mehr Transparenz zu schaffen, klare Standards zu definieren und ein gemeinsames Verständnis für die Anforderungen und Beurteilungsmethoden zu entwickeln.

Sie haben ja bereits betont, wie wichtig die Hilti-Kultur für die Unternehmensentwicklung ist. Was tun Sie, um diese selbst voranzutreiben?

Unsere Unternehmenskultur ist in der Tat einer der Erfolgsfaktoren bei Hilti, und wir investieren sehr stark in entsprechende Schulungen und Weiterentwicklungen. Wir sind fest davon überzeugt, dass unsere Unternehmenskultur die Basis für den dauerhaften Erfolg von Hilti ist. Alle 18 Monate nehmen unsere 21 000 Mitarbeiter in ihren Teams an einem dreitägigen Kulturtraining teil. Und alle zwei Jahre entwickeln wir neue Inhalte für dieses Trainingscamp, um unsere Unternehmenskultur voranzutreiben. Wir beschäftigen weltweit 75 interne Coaches, die die Camps durchführen. Das Hauptthema unseres letzten Camps war Kundenorientierung – ein wichtiges Anliegen bei Hilti. An einem solchen Camp nehmen nicht nur unsere Vertriebsleute teil, sondern alle Funktionen. Gemeinsam diskutieren sie dann, wie sie unsere Kundenorientierung weiter stärken und ausbauen können. Somit entwickelt sich unsere Unternehmenskultur evolutionär weiter.

Wenn Sie Mitarbeiter als High Potentials ausweisen, wecken Sie aber doch auch hohe Erwartungen bei ihnen und gehen das Risiko ein, dass sie ungeduldig werden und ihr Glück anderswo versuchen.

Wie binden Sie Ihre Mitarbeiter an Hilti?

Wir bleiben in ständigem, intensivem Kontakt mit unseren High Potentials, sprechen mit ihnen über ihre beruflichen Vorstellungen und geben ihnen Feedback zu ihrer Entwicklung. Wir bauen Vertrauen auf, damit sie immer wissen, dass sie auf dem richtigen Weg sind und wir sie bei ihrem weiteren Werdegang unterstützen. Dabei halten wir aber auch mit konstruktiver Kritik nicht hinter dem Berg, wenn nötig. 2006, während meiner Zeit als CEO, durchlebte die Konzernleitung einen starken Wandel. Die vier damaligen Mitglieder arbeiteten schon seit 13 Jahren zusammen, aber drei von ihnen sollten 2005 und 2006 gemäß unseren Ruhestandsregelungen planmäßig ausscheiden. Es oblag uns nun also, Nachfolger zu benennen. Mehr als zehn Jahre hatten wir High Potentials in verschiedenen Funktionen im Unternehmen eingesetzt und sie beobachtet. 2005 konnten wir dann dem Verwaltungsrats sechs interne Kandidaten für die frei werdenden Positionen vorschlagen. Der Verwaltungsrat wählte drei von ihnen aus. Von den anderen dreien blieb einer bei Hilti, der zweite ist mittlerweile COO eines großen Unternehmens und der dritte gründete seine eigene Firma. Was sagt uns das? Wir möchten lieber zu viele als zu wenige Talente im Unternehmen haben. Wir bevorzugen es, unsere Talente intern zu fördern, denn Mitarbeiterentwicklung ist



Menschen im Fokus: Eine fortlaufende Projektion in der Firmenzentrale zeigt Hilti-Mitarbeiter aus allen Standorten weltweit.

Pius Baschera

Pius Baschera wurde 1950 in der Schweiz geboren und studierte Maschinenbau und Betriebswirtschaft an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich. Nach dem Diplom promovierte er in Ingenieurwissenschaften. 1979 trat er als Leiter Produktionscontrolling in die Hilti AG ein. Bevor er 1994 die Position als CEO von Michael Hilti, Sohn des Firmengründers Martin Hilti, übernahm, war er in verschiedenen Managementpositionen im Unternehmen tätig. 2007 wurde Baschera zum Vorsitzenden des Verwaltungsrats der Hilti-Gruppe gewählt. Zudem ist er Mitglied des Verwaltungsrats der F. Hoffmann-La Roche Ltd. in Basel und der Schindler-Gruppe in Hergiswil sowie Mitglied des Beirats der Vorwerk & Co. KG in Wuppertal und der Ardex GmbH in Witten. Außerdem ist er Präsident des Verwaltungsrats der Venture Incubator AG in Zug und seit 2007 Professor für Unternehmensführung an der ETH in Zürich.

eine Leidenschaft, keine Aufgabe, und bei Hilti ist diese Leidenschaft sehr ausgeprägt. **Aber es gibt doch sicherlich auch Fälle, in denen ein vermeintliches Talent versagt. Wie gehen Sie damit um?**

Ja, natürlich, das kann auch bei Hilti passieren. Aber in den meisten Fällen ist das keine Frage der Leistung oder der Fähigkeiten, sondern der Persönlichkeit oder des Verhaltens.

Würden Sie also einem internen Kandidaten mit etwas weniger Erfahrung den Vorzug vor einem externen mit nachgewiesenen Leistungen geben?

Ja, wenn der interne Kandidat genügend Entwicklungspotenzial hat. Wir stellen niemanden für einen Job ein, sondern für eine Karriere. Wenn wir also einen Kandidaten für eine Führungsposition auswählen, dann überlegen wir auch, ob er in der Lage ist, einen Schritt oder mehrere Schritte weiter nach oben zu gehen. Wenn wir Mitarbeiter nur mit dem Ziel einstellen würden, sie ausschließlich für einen bestimmten Job einzusetzen, und diese Mitarbeiter auch nur für diesen einen Job in Frage kämen, dann blockierten wir unsere Karriereleiter. Im Hinblick auf unsere Managementpositionen brauchen wir Raum, damit sich unsere Talente weiterentwickeln können. Wir müssen genügend Aufstiegsmöglichkeiten bereithalten können.

Inwiefern haben sich die Vorstellungen Ihrer High Potentials in den letzten Jahren verändert? Stichwort: Generation Y.

Wir beobachten nur wenige Veränderungen. Eine betrifft die Work-Life-Balance, die für viele Mitarbeiter wichtiger geworden ist. Ein weiteres Thema ist die soziale Verantwortung des Unternehmens – ein Aspekt, der für immer mehr junge Leute wichtig ist. Sie möchten wissen, ob das Unternehmen auch über seinen eigenen Tellerrand hinausschaut und nicht nur

darauf achtet, dass die Zahlen stimmen. Die Hilti Foundation beispielsweise engagiert sich in den Bereichen Soziales sowie Kultur und Bildung. Die junge Generation schätzt ein solches Engagement sehr. Ein dritter Wandel vollzieht sich im Bereich Kontinuität. Die jungen Talente halten Unternehmen, die langfristig denken und planen, für wesentlich attraktiver als solche mit einer Quartalsmentalität. Ich will nicht behaupten, dass es nicht auch junge Leute gibt, die sich von solchen kurzfristigen Erfolgen angesprochen fühlen, aber wir merken, dass sich viele bei uns bewerben, weil sie von unserer starken Unternehmenskultur und unserer langfristigen Ausrichtung gehört haben. Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit sind für viele Menschen, die zu uns kommen, sehr wichtig, wichtiger als vor 20 Jahren.

Welchen Rat würden Sie jungen Talenten mit auf den Weg geben?

Zuallererst müssen Sie mit Leidenschaft bei der Sache sein. Ohne Leidenschaft ist Karriere kaum möglich. Zweitens, seien Sie authentisch. Das rate ich sowohl den Studierenden als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hier im Unternehmen. Ich kann mich an keinen Tag in meinen 34 Jahren bei Hilti erinnern, an dem ich es leid war, für diese Firma zu arbeiten. Es gab natürlich Tage, an denen wir erhebliche Probleme zu lösen hatten, aber es war immer ein Ort, an dem ich gern war. Warum? Weil ich in dieser Firma authentisch sein kann. Meine Werte und meine Art, an die Dinge heranzugehen, stehen im Einklang mit der Unternehmenskultur von Hilti. Wenn Sie also nicht in eine Unternehmenskultur passen sollten, dann arbeiten Sie nicht für diese Firma. Drittens, denken Sie über Ihre Karriere nach, entwickeln Sie eine Vision, wo Sie in fünf oder zehn Jahren stehen möchten, und sprechen Sie offen mit Ihrem Vorgesetzten darüber. So erhalten Sie Feedback, wie Ihr Vorgesetzter Sie wahrnimmt und ob Ihre beruflichen Ziele durchsetzbar sind. Und viertens – aber das ist Hilti-spezifisch – benötigen Sie zwei Dinge, um hier bei uns erfolgreich zu sein: Ihre Leistungen müssen herausragend sein, nicht nur einmal, sondern immer. Und Sie müssen Ihre Mitarbeiter fördern. Eins von beiden allein reicht nicht. Sie müssen beides beherrschen.



Das Interview mit Pius Baschera führten Philippe Hertig, Egon Zehnder, Zürich, und Nina Peters, Egon Zehnder, Schweden, in Schaan.

