

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Young Leaders

**Am Puls dank
Reverse Mentoring**
Die Mentorin der CEO von
Microsoft Schweiz ist eine junge
Kollegin. Ein Gespräch in
ungewohnter Konstellation.
S. 12

**Der Sprung ins kalte,
frische Wasser**
Sieben «Anfänger» in Führung
schildern ihren Einstieg –
und ihr Führungsverständnis.
S. 24

**Wer will denn heute
noch führen?**
Leadership ist kein Status
mehr, sondern eine Rolle.
Und die muss attraktiv
gestaltet werden.
S. 32

Deine Finanzen immer im Griff.

Mit Zak hast du stets die Übersicht über deine Finanzen und weisst immer, wie viel dir wofür noch bleibt. Unkompliziert und gratis.

Zak. Das einfachste Banking der Schweiz.

Mehr dazu unter cler.ch/zak-promo

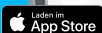


Jetzt Konto
eröffnen und
50 CHF sichern!
Code: VA7PXT

Zeit, über Geld zu reden.

Bank
Banque
Banca

CLER



Jetzt downloaden.



Mensch an erster Stelle

Geschätzte Leserinnen und Leser

Junge Mitarbeitende wünschen sich Verantwortung, flache Hierarchien und Anerkennung. Sie erwarten eine möglichst unstrukturierte Arbeitszeit mit viel Freiheit, Autonomie und Selbstverantwortung. Daraus ergibt sich hohe Motivation, hohe Produktivität und viel Innovation. Dazu soll die Arbeitskultur individueller, eigenständiger und selbstverantwortlicher sein.

Junge Leader fordern dasselbe Umfeld für ihr Tätigkeitsfeld. Gleichzeitig sind sie gefordert, ein solches zu kreieren. Aus ihrer eigenen Betroffenheit sollte es ihnen leichterfallen, die Bedürfnisse zu (er-)kennen und umzusetzen. Da grossenteils altersmässig gemischte Teams bestehen, muss Leadership auch die Brücke zwischen den unterschiedlichen Anforderungen und Gewohnheiten schlagen.

Die Firmenkultur fördert die jungen Leader, wenn sie unterstützend führt, die gewünschte Flexibilität ermöglicht, ziel- und wertebasiert ist, Experimente ermöglicht und ein Scheitern zulässt; wenn sie Vertrauen und Transparenz vorlebt und die Entscheide dezentral gefällt werden.

Alle Modelle und möglichen Entwicklungen werden scheitern, wenn nicht die Mitarbeitenden – die Menschen – an erster Stelle stehen.

In dieser Ausgabe des «Leader» beleuchten wir verschiedene Themenbereiche im Zusammenhang mit junger Leadership. Ich wünsche Ihnen eine unterhaltsame und bedenkenswerte Lektüre.

Thomas Weibel
Präsident SKO



*Lesen Sie alle
Artikel auch online!
sko-leader.ch*



Schweizer
Kader
Organisation

Leader 3/2018

Lead

Reverse Mentoring S. 12 als Pulsfühler im Unternehmen

«Die Begegnung auf Augenhöhe ist die Voraussetzung, um sich austauschen zu können», sagt Madlaina Bernegger: Die junge Mitarbeiterin berät ihre Chefin, Microsoft-Schweiz CEO Marianne Janik.



Die W-Frage	S. 7		
Leaderboard	S. 8		
Opinion Lead Wir brauchen mehr mittleres Kader!	S. 17		
Auch in agilen Unternehmen ist das ehemalige Middle Management nicht überflüssig – ganz im Gegenteil!			
Leading Climeworks – Bessere Luft	S. 18		
Jan Wurzbacher und Christoph Gebald filtern mit 50 Mitarbeitern CO ₂ aus der Luft.			
Leading Nicola Forster – Bessere Gesellschaft	S. 20		
Jurist Nicola Forster will mit seinem globalen Think-Tank «foraus» die Gesellschaft weiterbringen.			
Kopf bis Fuss Olga Feldmeier	S. 22		
Im Bilde Der Sprung ins kalte Wasser	S. 24		
Es gibt nicht den einen, richtigen Füh- rungsstil – das zeigen sieben Porträts von «Führungseinsteigern»: Im Traditions- oder Familienunterneh- men, aber auch in der politischen Partei.			
		Technologie	
		Fragen zum Arbeitsplatz 4.0	S. 28
		Die Euphorie ist verflogen – aber stellen Sie Ihre neue Arbeitsplatzorganisation auf den Prüfstand, nicht vor die Tür.	
		Versus Gegenüberstellung	S. 31
		Trends Wer will denn heute noch führen?	S. 32
		Wenn Führung eine Rolle und kein Status mehr ist, muss sie aus sich selbst heraus attraktiver gemacht werden.	
		Lifestyle Camping für moderne Menschen	S. 34
		Zelten war früher. Menschen mit nachhaltigem Lebensstil fahren mit dem ÖV zum «Glamping».	
		Das letzte Wort Lebenslang lernen	S. 36
		Inside SKO	S. 37
		SKO Agenda	S. 38
		Impressum	S. 38

#Unternehmensziele

Für Sie da sein, bis Sie dort sind.

Vertraut mit Ihren unternehmerischen Zielen, begleiten wir Sie auf dem Weg dorthin mit Rat und Tat. Denn unser oberstes Ziel ist die Optimierung Ihrer Finanzen. Unternehmerische Denkweise, persönliche und ganzheitliche Beratung sowie massgeschneiderte Lösungen machen uns unverwechselbar. **Willkommen bei der Bank CIC, Ihrer flexiblen Bank.**

cic.ch



SBB CFF FFS

Gute Nachricht für Geschäftsreisende.

SBB Mobile bringt jetzt auch Bahnбилlette für Geschäftsreisen auf das Handydisplay und erspart damit Zeit, Nerven und Papier.

Du bist meine SBB.

Mehr erfahren: sbb.ch/business

Welchen Beruf und welche Position wünschten Sie sich als Kind?



Ansgar Thiessen | Strategieberater bei PVL Partners

«Ich wollte Astronaut werden. Mich hat immer der Gedanke gereizt, als Forscher an Bord der NASA «Discovery» im Weltall tätig zu sein. Oft habe ich mir Vorträge von Astronauten angehört (live, YouTube gab es ja damals noch nicht) und war fasziniert von ihren Berichten und Bildern.»

> Lesen Sie mehr von Ansgar Thiessen ab Seite 32.

Peter W. Graef | Partner bei IPT AG

«Als Kind wollte ich LKW-Fahrer werden. Ich fand das unheimlich cool, mit den grossen Trucks durch die Nacht zu fahren ... Einmal bin ich als Jugendlicher per Autostopp mit einem LKW von Barcelona nach Freiburg i. Br. mitgekommen. Ich war begeistert. Aber wie das Leben halt so spielt: In der Schule ging es immer weiter – und LKW-Fahrer kann man ja auch nicht studieren. Heute bin ich froh, dass ich in der IT arbeite, denn zusammen mit den Kollegen komplexe Probleme lösen ist doch schöner, als alleine durch die Nacht zu fahren ...»

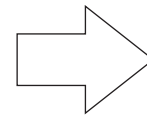
> Lesen Sie mehr von Peter W. Graef auf Seite 17.

Barbara Josef | Gründerin 5to9

«Meine Berufswünsche als Kind waren sehr volatil. Lange wollte ich Serviceangestellte werden wegen des tollen Portemonnaies; dann Flight Attendant wegen der schönen Uniformen. Auch Skilehrerin und Tierärztin standen auf der Liste. Heute habe ich einen Job, den ich als Kind gar nicht hätte beschreiben können – auch, weil es ihn noch gar nicht gab.»

> Lesen Sie mehr von Barbara Josef ab Seite 28.

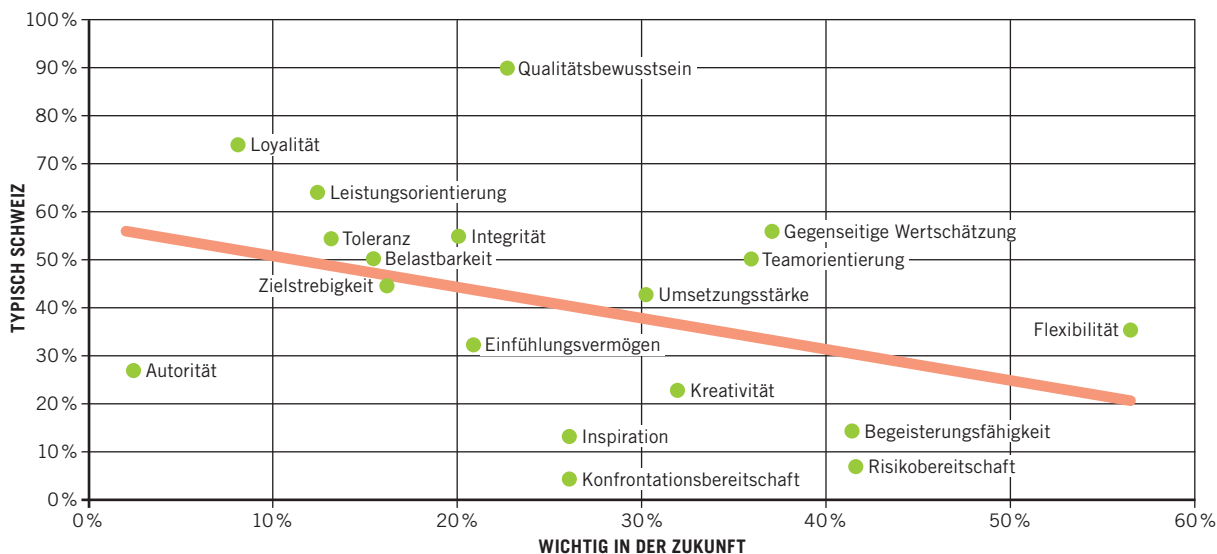
Leaderboard



«Schweizer Mentalität ist ein Asset»

Bisher eher «unschweizerische» Führungseigenschaften werden zusehends wichtiger: Kreativität, Flexibilität, Risikofreude und sogar Konfliktbereitschaft liegen im Trend einer digitalisierten Arbeitswelt. Das zeigen die Zwischenergebnisse der SKO-Erhebung «Leadership – The Swiss Way», die in Zusammenarbeit mit der Kalaidos Fachhochschule entsteht. Was das für künftige Führungspersonen bedeutet, erklärt Arbeitspsychologin Daniela Disler.

Bedeutung von Führungseigenschaften



Quelle: Umfrage SKO/Kalaidos

Frau Disler, in Zukunft brauchen Schweizer Führungskräfte viele Eigenschaften, die als «nicht typisch schweizerisch» beurteilt werden. Haben wir ein Problem?

Hier bin ich vorsichtig: Eine solche absolute Aussage lassen die Ergebnisse unserer Befragung nicht zu. Sie deuten aber an, dass sich die Schweiz bezüglich Führungseigenschaften nicht auf ihren traditionellen Stärken ausruhen kann. Ausserdem wirft die Studie neue Hypothesen und Fragen auf.

Welche konkret?

Die Frage, wie es zu diesen Einschätzungen kommt: Dahinter steckt mit grosser Wahrscheinlichkeit

die Veränderung unserer Arbeitswelt. Sie wird flexibler, weniger planbar, schneller, agiler. Gemäss den Umfrageergebnissen «untypisch schweizerische» Eigenschaften wie zum Beispiel Risikobereitschaft werden nötig, weil schnellere und häufigere Entscheidungen gefordert sind und weniger Zeit für umfassende Informationsbeschaffung und langes Abwägen vorhanden ist.

Die Entwicklung drängt uns zu neuen Werten?

So kann man es sehen. Wobei es eine gewisse Diskrepanz zwischen Studien, die der Schweiz im internationalen Vergleich eine hohe Innovationskraft attestieren, und der Wahrnehmung unserer

Umfrageteilnehmenden gibt: 40 Prozent bejahen die Aussage, dass die Schweiz die Digitalisierung tendenziell verschlafen hat und andere Staaten diesbezüglich innovativer sind.

Könnte es sein, dass uns die «typisch schweizerische» Bescheidenheit einen Streich spielt?

Man kann sich durchaus vorstellen, dass wir uns selber kritischer beurteilen, als dies nötig wäre. Oder eben, dass Schweizer Führungskräfte ein hohes, vielleicht zu hohes Qualitätsbewusstsein haben.

Überraschen Sie die Ergebnisse insgesamt?

Nein, weil die Aussagen entlang der Veränderungen des Arbeitsumfelds liegen. Die Bedeutung von Leadership wird bleiben oder gar zunehmen. So gewinnen zum Beispiel als «typisch schweizerisch» beurteilte Werte wie gegenseitige Wertschätzung und Teamorientierung in einer zunehmend digitalen, virtuellen und globalisierten Arbeitswelt an Bedeutung. Das stellt hohe Anforderungen an die Führung.

Wie sollen die Leader der nächsten Generation darauf reagieren?

In einer Zeit, in der man nicht mehr zwanzig Jahre bei der gleichen Firma arbeitet und viele spannende Alternativen zur Verfügung stehen, werden Aspekte wie Sinngebung oder der Einbezug von Mitarbeitenden bei Entscheidungen wichtiger. Dies zeigt auch die Befragung.

Bringen die Jungen diese Werte von sich aus schon mit?

Es wäre ein positives Zeichen, wenn die jüngere Generation die zukunftssträchtigen Werte bereits mitbrächte respektive sich entsprechende Verhaltensweisen situationsspezifisch aneignen könnte. Wobei ich hierbei vor der Kategorisierung von «jung» und «alt» warnen möchte, weil wir aus der Forschung wissen, dass sich die Generationen bezüglich Wertvorstellungen nicht so scharf trennen lassen. Ich bin aufgrund der Umfrageergebnisse zuversichtlich: Sie zeigen, dass von unserem politischen System

inspirierte Werte wie zum Beispiel die Konkordanz in Schweizer Unternehmen weit verbreitet sind. Das ist eine wichtige Ressource.

Inwiefern?

Für die Schweiz liegt ein grosses Asset in unserem Verständnis des Zusammenlebens, das sich in den Unternehmen widerspiegelt. Es ist die Basis dafür, dass Impulse aus dem sich verändernden Umfeld sowie von jungen Generationen aufgenommen werden und andere Meinungen Platz haben. Und das wiederum sind wichtige Voraussetzungen für Kreativität, Flexibilität, Risikobereitschaft und letztlich Innovation.

Leadership – The Swiss Way

Zu ihrem 125-jährigen Bestehen führt die SKO zusammen mit der Kalaidos Fachhochschule 2018 die Studie «Leadership – The Swiss Way» durch. Ergänzend zu zahlreichen aussagekräftigen Statements und Porträts zur Führung im Schweizer Verständnis (auf swissleaders.org) können sich Führungskräfte an der Erhebung beteiligen. Seit März 2018 haben sich über 350 Personen zu Gegenwart und Zukunft der Führung in der Schweiz geäußert. Die hier besprochenen Resultate sind ein Zwischenresultat der Umfrage.

Daniela Disler ist Arbeitspsychologin und Consultant. Sie leitet das Institut für Leadership und HR an der Kalaidos Fachhochschule und ist massgeblich an der Erhebung der SKO «Leadership – The Swiss Way» beteiligt.

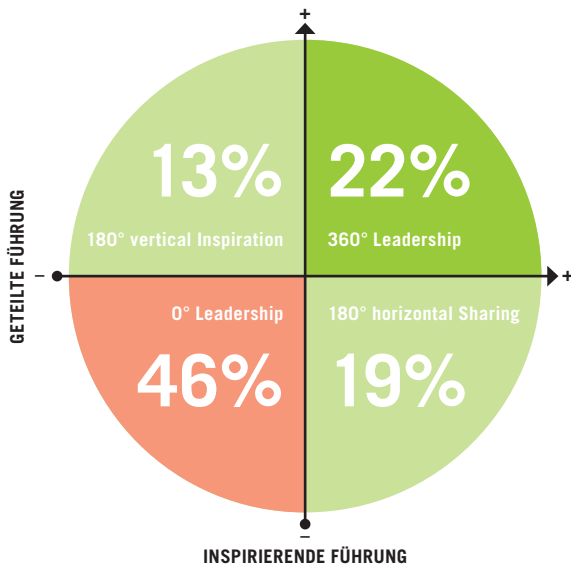
.....

„Onboarding-Prozesse, welche neue Führungskräfte nicht explizit bei der Integration unterstützen – indem sie Anschluss an die Kultur und den Aufbau kritischer Beziehungen fördern –, sind ein Rezept zum Scheitern.“

Quelle: «How transition programs accelerate executive onboarding and integration», Michael D. Watkins, IMD, Lausanne, www.imd.org/publications

«360-Grad-Leadership»

Typen zur Klassifizierung von moderner Führung



Quelle: TOP JOB

Fast die Hälfte der Unternehmen im deutschsprachigen Raum hat noch keinen modernen Führungsansatz. Ein weiteres Drittel hat sich entweder der inspirierenden oder der geteilten Führung gewidmet. Und erst rund 22 Prozent der Unternehmen setzen auf eine Kombination dieser beiden Facetten moderner Führung: die Ermächtigung der Mitarbeiter durch aufgeteilte, in Rollen oder Projekten organisierte Führungsaufgaben und ein Führungsmodell mit erklärender, sinnstiftender und damit motivierender Führung.

Dabei, das zeigt die Top-Job Studie der Universität St. Gallen, zählt sich die Kombination der beiden modernen Führungsfacetten aus: Denn die Vorteile einer an die Dynamik der digitalisierten Welt angepassten Führungsstruktur lässt sich nicht nur an den Kennzahlen der Produktion ablesen. Zugleich lohnt es sich, die Auswirkungen der Führung auf Motivation, Unternehmergeist und Energie der Mitarbeiter zu untersuchen. Leadership hat auf beide Bereiche deutliche und messbare Auswirkungen.

Die Studie hat in einer Befragung von fast 20 000 Mitarbeitenden und Führungskräften von knapp 90 Unternehmen mehrheitlich in Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen aufgezeigt, dass die beiden neuen Führungsfacetten einzeln angewandt positive Auswirkungen auf den Unter-

nehmenserfolg, die Innovation und die Stimmung im Unternehmen haben – aber noch weit besser wirken, wenn sie kombiniert angewandt werden.

So steigt beispielsweise die Mitarbeiterproduktivität bei inspirierender Führung um sieben und bei geteilter Führung um elf Prozent im Vergleich zum herkömmlichen autoritären Führungsmodell. Letzteres oder gar eine Laissez-faire-Führung bremsen die Innovationsleistung in einem Unternehmen um 5 respektive volle 17 Prozent, während die inspirierende Führung sie um 14 Prozent anhebt.

Am deutlichsten werden die Unterschiede im Unternehmergeist der Belegschaft: Die Kreativität der Mitarbeitenden in Unternehmen mit hoher inspirierender Führung liegt demnach bis zu 33 Prozent höher als bei solchen mit einer geringen inspirierenden Führung. Das Engagement nimmt dank der Inspiration ebenfalls um bis zu 20 Prozent zu und Resignation und Erschöpfung nehmen stark ab.

Die Studie zeigt in einem Zwei-Dimensionen-Modell auf, dass eine Führung mit geringer Teilung und geringer Inspiration («0-Grad-Leadership») sich entwicklungshemmend auf ein Unternehmen auswirkt, während die «360-Grad-Leadership», also die Kombination aus inspirierender und geteilter Führung, die 22 Prozent der Unternehmen bereits realisiert haben, zur höchsten Leistungssteigerung des Unternehmens führt.

Der Weg dorthin ist allerdings eine Herausforderung und die Studie empfiehlt, zuerst die inspirierende Führung und im zweiten Schritt die geteilte Führung auszubauen. Ausserdem haben die Autorinnen Prof. Dr. Heike Bruch, Jessica Färber und Christina Block sechs Mythen der modernen Führung entschlüsselt. Dazu gehört, dass eine geteilte Führung die inspirierende Führung überflüssig mache, dass sich moderne Führung auf Knopfdruck umsetzen lasse, dass es Führungskräfte mit modernen Führungsstilen automatisch leichter hätten, dass mit geteilter Führung alles erreicht werden könne, dass alle Spass daran hätten oder dass sie alle bevorzugten Führungsaufgaben vereine.

Leadership der Zukunft – Zwischen Inspiration und Empowerment

Topjob-Trendstudie
Herausgeber: zeag GmbH
Zentrum für Arbeitgeberattraktivität
Turmstr. 12, 78467 Konstanz
Kostenlos zu beziehen bei tobjob.de

**Viele Viertausender
für ein paar Hunderter.**



Mit Reka-Geld werden Ferien in der Schweiz günstiger.

Beziehen Sie Reka-Geld mit Rabatt und bezahlen Sie damit bei vielen Hotels, im ÖV und bei vielen Bergbahnen in der ganzen Schweiz. Insgesamt akzeptieren über 9'000 Annahmestellen Reka-Geld. reka.ch

Mit Reka liegt mehr drin.

reka 

**10%
Rabatt!**

Reka-Geld: beim SKO mit Rabatt

SKO-Mitglieder erhalten jährlich
CHF 600.– Reka-Geld mit 10 % Rabatt.



«Wir begegnen uns wirklich auf Augenhöhe»

Nach einem Masterabschluss in Sozial-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie ist Madlaina Bernegger bei Microsoft Schweiz gelandet. Im Rahmen des «Reverse Mentoring»-Programms darf und soll sie dort ihre Chefin, CEO Marianne Janik, coachen – ein ungewöhnlicher Rollentausch mit überraschenden Erkenntnissen für die Beteiligten.



Pirmin Schilliger | Interview
Jonas Weibel | Fotografie

Warum brauchen Sie, Frau Janik, als Chefin von Microsoft Schweiz und Mutter von zwei Kindern im Teenager-Alter, die Sie digital fit halten, überhaupt ein solches Coaching?

Marianne Janik: Das Coaching ist im Kontext zu sehen, dass wir versuchen, die besten Talente zu uns ins Unternehmen zu holen. Dann liegt natürlich der Schluss nahe: Wenn man das tut, dann in einem engen Dialog mit diesen jüngeren Kollegen und Kolleginnen. Natürlich gerne mit Blick auf die Dinge, die die junge Generation vielleicht schneller erkennt und für sehr wertvoll hält. Davon möchten wir Älteren gerne hören, profitieren und lernen.

Im Rahmen des Mentoring-Programms mussten sich zehn Coaching-Tandems erst einmal finden. Wie ist man dabei vorgegangen, um ein optimales Matching zu erzielen?

Janik: Unsere Personalabteilung hat ein Stück weit vorgedacht, weil sie bei der Rekrutierung und in der Einführungsphase schon sehr nah dran ist an den jungen Kollegen und Kolleginnen. Sie macht dann Vorschläge, wer zueinander passen könnte. Es kann sein, dass das Match-Making sofort funktioniert, und es kann sein, dass ein Vorschlag noch nicht so gut passt und man weitersuchen muss.

In diesem Fall hat es offenbar auf Anhieb gepasst?

Janik und Madlaina Bernegger: Ja, absolut. (beide lachen)

Warum? Wie merkt man das?

Bernegger: Es ist ja nicht so, dass man in ein Unternehmen kommt und die CEO gleich persönlich kennt. Ich habe Marianne vor dem ersten Meeting zwar

schon gesehen und miterlebt, aber nie wirklich persönlich kennengelernt. Beim ersten Mentoring-Termin war das vorerst einmal ein Beschnuppern. Ob es passt, spürt man dann sehr schnell. Das Zwischenmenschliche muss stimmen und beide Personen müssen offen sein.

„Wir wollen im Dialog mit der jungen Generation lernen, was sie schneller erkennt und für wichtig hält.“

Sind Sie erschrocken, als Sie realisiert haben, dass Sie die Chefin coachen sollen?

Bernegger: In der ersten Minute schon. Ich habe mich ernsthaft gefragt, ob ich das schaffe. Das war vor zweieinhalb Jahren – ich kam frisch vom Studium – und ich war sehr gespannt auf das erste Meeting. Meine Unsicherheit verflog, als ich merkte, dass mir Marianne wirklich auf Augenhöhe begegnete – eine grundsätzliche Voraussetzung, um sich überhaupt austauschen zu können.

Janik: Madlaina bringt so vieles mit von ihrem Hintergrund und Studium, auch das Element der Psychologie, das mir sehr wichtig ist. Gerade in Zeiten des Umbruchs, der Transformation, braucht es dieses Gefühl für Organisationsentwicklung.

Wie haben Sie sich inhaltlich abgestimmt?

Welche Rolle spielte, dass eine Psychologin im IT-Betrieb anfängt?

Janik: Wenn man unsere Branche und unsere Projekte betrachtet, dann ist die Technologie selber das

Junge Mitarbeiterin coacht erfahrene CEO

Die Rätoromanin **Madlaina Bernegger (29)** aus Scuol GR hat an der Universität Zürich Psychologie (Sozial-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie) studiert und mit dem Master abgeschlossen. Seit Februar 2016 arbeitet sie bei Microsoft Schweiz, aktuell als Territory Channel Managerin. Ausserdem ist sie Teilnehmerin des «Reverse-Mentoring-Programms» mit der herausfordernden Aufgabe, ihre Chefin zu coachen.

Die gebürtige Französin und promovierte Juristin **Marianne Janik (52)** ist seit 2015 CEO von Microsoft Schweiz. Zudem ist sie Beirätin der SKO. Vor ihrem Wechsel in die Schweiz verantwortete sie bei Microsoft Deutschland als Senior Director Public Sector die Bereiche öffentliche Verwaltung, Bildung und Gesundheitswesen. Janik verfügt über jahrelange Führungserfahrung in verschiedenen Branchen. Sie ist verheiratet und Mutter zweier Kinder.



Madlaina Bernegger
Territory Channel Manager

Marianne Janik
CEO

Kleinste. Viel wichtiger sind die Veränderungen, die dadurch ausgelöst werden, und deren Wirkung auf die Menschen. Insofern war es für mich ein grosses Glück, in Madlaina jemanden zu finden, der diese Veränderungen spürt und in den Kontext bringen kann. Das kann sie mir dann auch näherbringen und erläutern in einer Art und Weise, die in meiner Position nicht möglich ist, weil ich an gewissen Dingen zu wenig nah dran bin.

Welche Themen kommen in diesem Coaching konkret zur Sprache?

Bernegger: Ein sehr wichtiges Thema ist die Befindlichkeit der Mitarbeitenden. Marianne kann nicht mit den 600 Personen im Betrieb ständig in Kontakt sein. Trotzdem ist es für sie wichtig, dass sie den Puls jedes Einzelnen spürt. Da konnte ich helfen, indem ich über Trainingsprogramme, Partner und auch Kunden viele Feedbacks einholte und das Relevante dann herausfilterte.

Die Mitarbeitenden müssen sich also Ihnen gegenüber öffnen, ohne in Ihnen gleich die Horcherin der Chefin zu sehen. Wie schaffen Sie diesen Spagat?

Bernegger: Wenn ich Feedbacks einhole, kommuniziere ich offen, dass das Themen sind, die ich beim nächsten Reverse-Mentoring-Meeting mit der Chefin ansprechen werde. Das kommt vielen Leuten entgegen. Sie sind manchmal sogar froh, wenn ihre Meinung gewissermassen demokratisch gefiltert wird. Es geht mehr um die allgemeine Stimmung und ein allgemeines Feedback. Dazu gehören auch Visionen, die wir für den Betrieb Microsoft haben.

Janik: Das ist es, was ich besonders schätze: Madlaina zitiert nicht wörtlich die Rückmeldung eines einzelnen Mitarbeitenden, sondern bringt die Feedbacks in den Kontext des Unternehmens.

Können Sie das an einem Beispiel konkretisieren?

Janik: Vor einem Jahr haben wir ziemlich schnell und plötzlich gewisse Organisationseinheiten neu aufgestellt. Da hat mir Madlaina sehr gut zuspätspielen können, wie diese Veränderung nun ankommt. Dabei auch zu erfahren, wie die 6000 Partner von Microsoft in der Schweiz eine Organisationsveränderung wahrnehmen, war für mich sehr aufschlussreich. Im Zusammenhang mit dieser Organisationsveränderung konnte Madlaina mir auch klar kommunizieren, dass manche Dinge beim Prozess nicht so gut gelaufen sind.

Haben Sie, Frau Janik, sich schon dabei ertappt, wie Sie als gecoachte Mentee doch plötzlich wieder in die Rolle der Mentorin gefallen sind?

Janik: Man muss sich bewusst die Zeit nehmen, um in dieses andere Mindset zu gelangen. Es braucht in der Tat ein bewusstes Sich-Zurücknehmen, sonst verfällt man in seinen üblichen Trott.

Hat Sie, Frau Bernegger, der Mut auch schon verlassen? Sodass Sie beschlossen haben, der Chefin etwas besser doch nicht zu sagen?

Bernegger: Ich bin ein ehrlicher, aber auch ein diplomatischer Mensch. Darum spreche ich nur Themen an, die relevant sind und die auch angesprochen werden müssen. Zudem legen wir am Ende jedes Treffens einen thematischen Aufhänger für das nächste

Gespräch fest. Es gibt also einen Anknüpfungspunkt für das nächste Mal. Und ich kann mich entsprechend vorbereiten und etwas mitbringen.

Janik: Mentoring insgesamt ist immer die Stunde des Mentees und nie die Stunde des Mentors. Wenn der Mentee – also in dem Falle ich – nicht weiss, was ihn beschäftigt, wenn er keine Fragen hat, dann wird es für den Mentor schwierig und er muss die richtigen Impulse setzen, damit der Mentee überhaupt auf Ideen kommt.

Wo können Sie Ihrer Chefin die meisten Inputs geben?

Bernegger: Das ist sicher bei den Themen, denen sie nicht jeden Tag begegnet, weil die Agenda der Geschäftsleitung von morgens bis abends durchgebucht ist. Ich habe eine andere Agenda und im Alltag fallen mir andere Sachen auf. Zum Beispiel im Zusammenhang mit unserer Feedback-Kultur, die in der Schweiz sehr zurückhaltend und indirekt ist. Das versuche ich wettzumachen, indem ich nachstosse und bei Partnern und Mitarbeitenden direktes und offenes Feedback einhole. Das ist in Mariannes Position nicht so einfach möglich.

Sind Sie, Frau Janik, sich als Mentee auch schon mal ziemlich alt vorgekommen?

Janik: Ich komme mir oft alt vor. Zum Beispiel, wenn ich mich beim Gefühl ertappe, alles schon zu kennen. Ich versuche das zwar immer wieder loszuwerden. Aber nach 27 Jahren im Beruf hat man natürlich schon einiges erlebt. Doch gerade in der heutigen Zeit ist es nicht gut, zu denken, man hätte schon alles gesehen.

Wann haben Sie sich als junge Mentorin plötzlich zu jung und zu unerfahren gefühlt?

Bernegger: Jung ist ja schön (lacht), sicher war ich in gewissen Bereichen unerfahren und ich kann auch heute noch viel dazulernen. Der Rahmen wurde in diesem Reverse Mentoring aber für mich so gesetzt, dass ich mich immer wohlgeföhlt habe. Manchmal habe ich mich schon gefragt, ob ich angesichts der Intelligenz und der grossen Erfahrung meiner Mentee mithalten und den Ansprüchen genügen kann. Aber Marianne hat das mit viel Gespür für unsere Rollen abgefedert und mir in solchen Situationen jederzeit geholfen.

»

Werden Sie Mentor oder Mentee!

Wissen vernetzen mit dem SKO-Mentoring

Im Zeitalter der schnellen Lernzyklen, der Digitalisierung und Vernetzung ist Wissen diversifiziert: Ältere lernen von Jungen und umgekehrt, Hierarchien werden zusehends unwichtig. Das SKO-Mentoring-Tool erlaubt allen SKO-Mitgliedern, alters- und positionsunabhängig voneinander zu lernen und sich als unterstützungssuchende/n Mentee oder als Erfahrungsträger/in zu registrieren. Los geht's nach dem Login auf www.sko.ch unter «Profil». Bereits haben gegen 100 Mitglieder von dem Tool Gebrauch gemacht.

Profitieren Sie von dieser Vernetzungsgelegenheit, entscheiden Sie zusammen mit dem gefundenen Partner, wie lange oder wie tief der Austausch dauern soll. Geben Sie uns eine Rückmeldung unter sko.ch/mentor/feedback, damit wir den Wissensaustausch weiter verbessern und fördern können.



Aktivferien in Leukerbad

SKO-Ferienwohnung im Haus Valère

Das gemütlich eingerichtete Studio (36 m²) für zwei Personen mit Küche, Dusche/WC, grossem Südbalkon und einem kleinen Zimmer mit Kajütenbett für zwei weitere Personen liegt idyllisch an freier und ruhiger Lage in der Nähe der Torrentbahn, Thermalbäder und Skilifte.

Jetzt zum Spezialpreis für SKO-Mitglieder reservieren! www.sko.ch/leukerbad



Schweizer
Kader
Organisation

125
JAHRE

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Wir brauchen *mehr* mittleres Management!



Kennen Sie diesen Middle Manager? Er heisst Teamleader, Gruppenleiter oder Head of «something». Er kommt morgens etwas später. Er bleibt abends meistens länger. Bei den Sprint-Meetings ist er nicht dabei oder er steht unbeteiligt im Hintergrund: Denn fachlich/technisch ist er nicht stark. Und es wird gemacht, was er sagt, denn er ist der Chef.

Szenenwechsel: Das Top Management kommt aus dem Silicon Valley zurück. Alle sind elektrisiert. Man hat Netflix & Co. besucht, man hat Innovation gesucht und man hat verstanden: Wir müssen agil werden! Eine DevOps-Initiative startet. Es entstehen Tribes, Squads, Chapters und Guilden. Die Folge? Es gibt plötzlich «überflüssige» Middle Manager. Das Resultat sind Änderungskündigungen.

Auch wenn all das überzeichnet scheint: Inzwischen herrscht weitherum der Glaube, dass agile Teams sich selbst managen. Meiner Ansicht nach aber braucht es auch in agilen Organisationen Führung – vielleicht sogar mehr denn je! Und die Middle Manager wären die Leute dafür: Denn eigentlich ist ihre Rolle die der People-Manager, nicht der Silo-Herrscher. Wie also setzt man sie ein? Nehmen wir an, wir reden von einer grossen Unternehmung mit In-House-IT und Hunderten von Mitarbeitern. Jede Abteilung macht «ihr Ding». Innerhalb der Abteilung wird (Kosten-)optimiert, aber niemand optimiert über die Silogrenzen hinweg. Deswegen wird das Resultat unheimlich komplex – und langsam. Und die Manager braucht es, um sicherzustellen, dass aus der Summe der «Dinge» eine funktionierende Lösung wird.

An ihrer Stelle haben agile Unternehmen viel einfachere Strukturen und autonome Teams. Nur: Wie «einfach» können Aufbau- und Ablauforganisationen einer 100 Prozent agilen Organisation mit – sagen wir – 5000 Mitarbeitenden sein? So ganz anders als heute ist das kaum möglich. Den Unterschied machen die Middle Manager! Sie sind der «Kleber» zwischen den crossfunktionalen, autonomen Teams.

Aber nicht mehr in einer Command&Control-Rolle, sondern in einer Führungsrolle als «Mission Commander». Mission Command braucht mehr Führung. Und zwar nicht durch das Team. Teams führen sich nicht selbst. Teams haben Leader. Und Leader kann nur sein, wer Follower hat. Welche Titel die neuen Middle Manager haben, ist egal. Hauptsache, sie führen! Mitarbeiter wollen nicht in Holocracy-Kreisen sitzen und bis zum St. Nimmerleinstag diskutieren, um Entscheidungen zu treffen. Umso mehr müsste man in all die Leitfäden und Instruktionen zum Umbau auf agile hineinschreiben: «Unterschätzt nicht die Middle Manager – sondern macht sie zu echten Leadern.»

»

Peter W. Graef | Text

Managing Partner des Schweizer IT-Consultingunternehmens ipt Innovation Process Technology AG (www.ipt.ch/leader).

Eine sportliche Führung

Sunnie Groeneveld | Interview
Max Riché | Fotografie

Jan Wurzbacher und Christoph Gebald sind beste Freunde, Gründer und Co-CEOs des ETH-Spin-off-Unternehmens Climeworks, welches zu den Top 100 Swiss Startups sowie zu den Finalisten des von Richard Branson und Al Gore lancierten Klimawettbewerbs «Virgin Earth Challenge» gehört. 2017 hat Climeworks in Hinwil die weltweit erste kommerziell genutzte Anlage zur CO₂-Abscheidung aus Luft in Betrieb genommen. Bis 2025 wollen die beiden Maschinenbauer mit ihrer Firma ein Prozent der globalen CO₂-Emissionen aus der Luft filtern und so zur Lösung des Klimawandels beitragen.

Wie führt man als Co-CEOs eine Firma mit knapp 50 Mitarbeitern?

Christoph Gebald: Wir haben die Firma 2009 zusammen gegründet und führen sie seither gemeinsam. Das funktioniert sehr gut, weil wir uns seit 15 Jahren kennen. Im Tagesgeschäft haben wir klar getrennte Aufgabenbereiche, wichtige Themen wie Verhandlungen mit grossen Kunden oder Finanzierungsrunden nehmen wir jedoch gemeinsam wahr.

Was bedeutet es für Sie, zu führen?

Jan Wurzbacher: Zu führen heisst für mich, ein Team jeden Tag zu Höchstleistungen zu motivieren. Wir haben 2009 zu zweit angefangen und machten damals sehr viel selbst. Heute können wir das längst nicht mehr. Nun besteht die grösste Kunst als Führungskraft darin, dass wir als Firma mit knapp 50 Mitarbeitern 25-mal so effizient sind, wie wir es damals zu zweit waren.

Christoph Gebald: Für mich bedeutet Führung, am Ende des Tages sicherzustellen, dass wir unsere Vision skalieren können. Dabei steht die Menschlichkeit im Vordergrund, denn unser wichtigster Value bei Climeworks sind die Climeworkers, unsere Mitarbeitenden.

Sie haben die Firma bereits in Ihren Zwanzigern gegründet. Welchen Rat würden Sie einem jungen Menschen auf den Weg geben?

Jan Wurzbacher: Wann immer man sich fragt: «Soll ich oder soll ich nicht?», sollte man es einfach ausprobieren.

Welche Führungsqualitäten verbinden Sie mit der Schweiz?

Christoph Gebald: Mit der Schweiz verbinde ich viel Menschlichkeit und Nähe. Sehr typisch für die Schweiz finde ich zum Beispiel, dass man schnell per Du ist und oft auf Augenhöhe miteinander zu tun hat. Das ist in Deutschland anders.

Jan Wurzbacher: Ich denke, dass die Schweizer Firmen eine sehr professionelle und strukturierte Führungsqualität auszeichnet. Vielleicht dauert einiges etwas länger, dafür sind Innovationen aus der Schweiz aber oft fundierter als andernorts.

Mit der Inbetriebnahme Ihrer CO₂-Filteranlage in Hinwil ist Ihnen eine weltweite Sensation gelungen. Welche Werte sollte die Schweiz beibehalten, damit wir auch in Zukunft an der Spitze der Innovation bleiben?

Christoph Gebald: Ich denke, was wir bei Climeworks tun, widerspiegelt die Werte der Schweiz sehr gut. Einerseits haben wir «the head in the sky» – also den Kopf in den Sternen –, andererseits stehen wir mit beiden Füßen fest auf dem Boden der Tatsachen. Solange die Schweiz diese Kombination von visionärem Denken gepaart mit der Bodenständigkeit ermöglicht, wird sie disruptive und erfolgreiche Innovationen hervorbringen.

Jan Wurzbacher: Die Professionalität und die Effizienz der Führung und allgemein, wie man wirtschaftet, ist eine grosse Stärke, die man beibehalten sollte. Woran man arbeiten kann, ist, dass man auch mal ein oder zwei Schritte vorangeht, auch wenn man noch nicht genau weiss, wo man hintreten wird. In dieser Hinsicht war man früher vielleicht mutiger. Ich finde, die Schweizer Businesswelt – also Schweizer Firmen als auch Investoren – könnten sich durchaus noch mehr zutrauen.

»



”

Führung heisst, unsere Vision skalieren zu können.“



”

*Wir müssen die Schweiz
als erfolgreiches Migrationsland
schätzen lernen.“*

Gemeinsam die Gesellschaft weiterbringen

Sunnie Groeneveld | Interview
Max Riché | Fotografie

Nach dem Jurastudium an der Universität Zürich hat Nicola Forster den Thinktank «foraus – Forum Ausenpolitik» gegründet, den er bis heute präsidiert. Unermüdlich setzt er sich für dessen Expansion ein. Mittlerweile verfügt «foraus» über 15 Mitarbeitende, mehr als 1000 ehrenamtliche Mitglieder und Schwester-Thinktanks in Berlin, Paris, London, Dublin, Wien und New York. Nicola Forster ist auch Mitgründer der Innovationsplattform «Staatslabor» sowie Stiftungsrat beim WEF Open Forum Davos oder der Fondation Science et Cité. Sein grosses Engagement ist auch dem amerikanischen Magazin «The Diplomatic Courier» aufgefallen, welches ihn zu den globalen «Top 99 Foreign Policy Leaders Under 33» zählt; daneben wurde er als Schweizer Ashoka Fellow ausgezeichnet.

Was bedeutet es für Sie, zu führen?

Es geht mir vor allem darum, Menschen zusammenzubringen, die gemeinsam etwas aufbauen wollen, das die Gesellschaft weiterbringt. Ich versuche die Kreativität in ihnen zu fördern und jedem die Möglichkeit zu geben, sich so einzubringen, wie er oder sie das am besten kann.

Gab es einen Moment oder ein Erlebnis, wodurch Ihr Führungsverständnis nachhaltig geprägt wurde?

Das war am Ende meines Jurastudiums, als ich mich gegen die Juristerei und für das Startup-Unternehmertum entschieden. Ich hatte tiefe Fixkosten, keine Familie, keine teure Wohnung oder luxuriöse Ferienansprüche – der perfekte Moment, um zu gründen! Ich kann mich an einen starken Gedanken erinnern bei der Gründung unseres Thinktanks «foraus»:

«Wow, wir können hier als junge Leute wirklich etwas bewirken. Wenn wir gemeinsam anpacken und kluge Köpfe zusammenbringen, dann werden wir auch mit wenig finanziellen Mitteln etwas in diesem Land verändern können.» Für mich war das die entscheidende Einsicht, die mich bis heute prägt.

Sie sind viel in der Welt rumgereist.

Gibt es Werte, die Sie mit der Schweiz verbinden?

Ich lebe im Moment in New York, um dort unseren Thinktank aufzubauen, und merke tagtäglich, wie sich amerikanische und Schweizer Führungsstile unterscheiden. Schweizer Qualitäten sind beispielsweise unser hohes Qualitätsbewusstsein, die Verlässlichkeit und Bescheidenheit. An Amerika hingegen inspiriert mich der unglaubliche Drive. Es gibt viele – gerade auch junge Leute –, die hier etwas selber aufbauen. Das ist häufig mit einer starken Rhetorik kombiniert, weil man gelernt hat, dass es ohne Eigenwerbung nicht geht. In der Schweiz sind wir zurückhaltender, obwohl unsere Projekte häufig mehr Hand und Fuss haben. Es würde uns manchmal guttun, wenn wir uns für unsere Ideen mit etwas breiterer Brust und mehr Elan einsetzen würden.

Was wünschen Sie der Schweiz für die Zukunft?

Ein politischer Gedanke: Es ist essenziell, dass wir die Schweiz als erfolgreiches Migrationsland schätzen lernen – mit Aus- und Einwanderung, die uns bereichern. Als kleines Land haben wir keine Chance, wenn wir eine stetige Nabelschau betreiben und das Gefühl haben, wir schaffen alles alleine. Wir brauchen gute, anpackende Leute aus dem In- und Ausland. Dann sind wir auch in Zukunft erfolgreich.

»

«Leadership – The Swiss Way» ist der Titel der Jubiläumsaktion zu 125 Jahren SKO. Weitere Porträts von Schweizer Führungspersönlichkeiten finden Sie auf www.swissleaders.org

Olga Feldmeier

CEO und Blockchain-Visionärin | Smart Valor

Die zündende Idee |

Eine Blockchain-basierte Online-Plattform als dezentraler, gemeinschaftlicher Marktplatz für alternative Investitionen, repräsentiert durch Kryptomünzen («Token»).

Die Überzeugung |

Wir sind leidenschaftliche Anhänger der Idee, dass weltweite Investitionen einfach, fair und für jedermann zugänglich sein sollten. Das zur Realität zu machen, ist unser Antrieb.

| Blick in die Zukunft

Der Zugang zu grenzübergreifenden Gütern und Investitionsmöglichkeiten wird demokratisiert und von Einschränkungen seitens der Wohnstaaten losgelöst: Wo Sie sich aufhalten, was Sie besitzen und wen Sie kennen, soll keine Rolle mehr spielen.





Das Ziel |

Genauso, wie das Internet den Zugang zur Information demokratisiert hat, soll die Plattform den Zugang zu Vermögen demokratisieren.

| Die Dienstleistung

Die Valor-Plattform als sicheres dezentrales Netzwerk erlaubt es Emittenten, ihre Basiswerte in Token aufzuteilen und Investoren als alternative Investitionslösungen anzubieten.

Smart Valor ist ein Zuger Startup. Es soll zum Marktplatz für tokenized, alternative Investments werden. Die Technologie dazu basiert auf der Blockchain.



Der Sprung ins kalte, frische Wasser

Pirmin Schilliger | Text

Führung darf und kann fast alles sein – ausser alt. Vielfalt ist angesagt, wie die folgenden Beispiele von Young Leadership in unterschiedlichen Konstellationen und Situationen zeigen. Wenn es dabei überhaupt einen gemeinsamen Nenner gibt, ist es die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Der Erfolgstrainer:

Führungsstil im Rollenwechsel

Im Fussball beginnt Leadership oft mit einem glücklosen Vorgänger – wie im Fall von Gerardo Seoane beim FC Luzern. Den hat Seoane als Nachfolger von Markus Babbel binnen eines halben Jahres vom Serienverlierer in einen Seriengewinner verwandelt. Wie hat er das bloss geschafft, dieses Fussballwunder? «Mit Taktik, Technik, Teamgeist und der Idee, zusammen mit den Spielern etwas zu entwickeln, was die Leute begeistert», antwortet Seoane. «Für mich gibt es keinen «Winner-Führungsstil»; erforderlich sind vielmehr je nach Situation verschiedene Führungsstile, die ich im Rollenwechsel anwende.»

Seoane bezeichnet sich als «Kopfmenschen», der wichtige Entscheidungen zuerst abwägt. Auf seinen ersten Einsatz als Trainer auf oberster Stufe hat er sich nach dem Ende der eigenen Spielerlaufbahn gründlich vorbereitet: als Nachwuchstrainer, mittels Fachlektüre und mithilfe eines Mentors. «Ich denke, dass sich vieles lernen lässt. Wichtig ist letztlich, dass man motiviert und willig ist, sich laufend weiterzuentwickeln und mit der Aufgabe und dem Team zu wachsen.» Inzwischen wächst Seoane allerdings nicht mehr mit dem FCL-Team, sondern mit einem anderen: Er ist seit Juli 2018 der neue Cheftrainer der erfolgreichen Berner Young Boys.



Der Seriengründer: Partizipation

Häufig beginnt Leadership auch mit einer Firmen-gründung. Der HSG-Betriebswirtschafter und frühere McKinsey-Berater Pascal Koenig ist über einen Job bei Synthes in die Medizintechnik gekommen. Seither hat er mehrere Startups mitgegründet. Eines davon ist die vor vier Jahren gegründete AVA, 2017 die Nummer eins der Top 100 Startups der Schweiz.

Die Firma hat ein Armband entwickelt, das die frucht-baren Tage im weiblichen Zyklus doppelt so präzise ermittelt wie Konkurrenzprodukte. Koenig ist heute CEO und führt bereits 80 Mitarbeitende. In den Anfängen noch für vieles zuständig, konzentriert er sich heute auf die Entwicklung der Organisation, die Einstellung von Schlüsselpersonen und die Unter-stützung des Teams.



**„Es gibt keinen
Winner-Führungsstil.
Ich wende je nach Rolle
einen anderen an.“**

Festgehalten hat er am partizipativen Führungsstil. «Wir erarbeiten im Team Quartalsziele, die dann wöchentlich überprüft werden.» Die Mitarbeitenden haben grossen Spielraum, wie sie die gesetzten Ziele erreichen möchten. Dank dem hochmotivierten Team empfindet Koenig seine Führungsaufgaben nicht als Belastung.

Die wichtigsten Dinge lernte er nicht im Studium, sondern erst «on the Job», im Team seiner agilen Mit-arbeiter, und im Austausch mit erfahreneren Leuten in seinem Umfeld. Zum Lernprozess gehörte auch, harte Entscheidungen umzusetzen. Das raubte ihm des Nachts auch schon den Schlaf.

**„Die Gründung
eines eigenen Unterneh-
mens ist die beste
Gelegenheit, um sich zu
entwickeln und eigene
Ideen umzusetzen.“**

Die Startup-COO: Freiheiten und Reporting

Zuweilen gilt es, die richtige Gelegenheit abzuwarten. Déborah Heintze forschte nach dem Abschluss in Bioengineering an der EPF Lausanne in den USA, am renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Harvard. Zurück in der Schweiz arbeitete sie für die Technologietransferstelle der ETH – ein Sprungbrett ins Unternehmertum.

2013 bot sich die Gelegenheit: Zusammen mit zwei Kollegen hob sie das EPFL-Spin-off Lunaphore aus der Taufe. Die Firma entwickelt eine Technik, um in der Krebsdiagnose die Patienten schneller zu analysieren und gezielter behandeln zu können. Die Analysegeräte sollen noch in diesem Jahr auf den Markt gelangen. Déborah Heintze ist Chief Organisation Officer. Dass sie nun plötzlich sehr viel mehr Verantwortung trägt, macht ihr nichts aus, im Gegenteil. «Es ist die beste Gelegenheit, um hinzuzulernen. Zudem unterstützen mich meine Mitgründer sowie weitere Leute in unserem Umfeld.»

Das Führungstrio des Startups gewährt seinen inzwi-schen über 20 Mitarbeitenden viele Freiheiten, legt aber grossen Wert auf klar definierte Ziele und ein exaktes Reporting. Als Treiber einer Technologie, auf der grosse medizinische Hoffnungen beruhen, ge-niesst Lunaphore einige Aufmerksamkeit. Heintze wünscht sich – so ihre Botschaft – für die Schweiz eine noch aktivere Innovationskultur. «Die Gründung eines eigenen Unternehmens ist die beste Gelegenheit, um sich zu entwickeln und eigene Ideen umzusetzen.»



Leitung Familienbetrieb: Mitarbeiter einbinden

Anders als bei einem Startup und doch ähnlich sind die Herausforderungen in einem traditionsreichen Familienbetrieb. Die beiden Schwestern Evelyne (37) und Beatrice Rast (35) leiten die Rast Kaffee AG in Ebikon LU in vierter Generation. In die Nachfolge konnten sie sich noch unter Führung ihrer Eltern einarbeiten. Dabei absolvierten beide den Nachdiplomstudiengang Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Evelyne kümmert sich um den Verkauf, Beatrice um die Beschaffung. Unterstützt werden sie in der Geschäftsleitung von Produktionschef Adrian Gisler (40), dem Ehemann von Beatrice. Der Primarlehrer hat sich zum Kaffeeröster ausbilden lassen. Das Führungstrio hat von der Vorgängergeneration nichts weniger als eine Gourmet-Marke übernommen: Rast wurde 2010 vom Fachmagazin «Crema» zur Rösterei des Jahres gewählt.

Bezüglich Leadership verfolgen die Schwestern Rast einen ähnlichen Kurs wie viele Startups: «Einerseits führen wir, wenn es um Verantwortung und Entscheidungen geht, unser Unternehmen hierarchisch, andererseits partizipativ, als lernende Organisation, bei der wir das Wissen und die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden einbinden», sagt Beatrice Rast. Derzeit ist im knapp 100-jährigen Unternehmen Nachhaltigkeit das Thema. «Um Spitzenqualität in der Kaffeeproduktion zu erreichen, gehen ökologische und soziale Verantwortung Hand in Hand», so die beiden Schwestern.

Jungfreisinn-Präsident: Aus Fehlern lernen

Nochmals anders sind die Führungsaufgaben, wenn politisches Sendungsbewusstsein im Zentrum steht. «Neben der operativen Führung des Generalsekretariats mit gerade mal drei Mitarbeitenden besteht die grösste Herausforderung darin, 4000 Mitglieder zu animieren, zu motivieren und zu begeistern», sagt Andri Silberschmidt. Seit zwei Jahren ist der 24-Jährige Präsident der Jungfreisinnigen Schweiz. Daneben

arbeitet er als Portfoliomanager bei der ZKB, steckt in einem Masterstudium Global Finance und gehört zu den Mitgründern des Gastronomie-Startups kaisin GmbH. Die Medien bezeichnen den adretten Shootingstar schon mal als «Prototypen eines Liberalen» und dann wieder als «Justin Bieber der Politszene».

Silberschmidt selber definiert seine Aufgabe als Schnittstellenmanagement zwischen Strategie, Fundraising und Medienarbeit. Wie weit sich das lernen lässt und wie weit es eine Frage des Talentes ist, lässt er offen. «Ich schätze es sehr, ins kalte Wasser geworfen zu werden; eiskalt muss es aber nicht immer sein», tönt er, fast schon abgeklärt. Wichtige Anliegen würden zwar hierarchisch im engen Kreis des Vorstandes geplant, aber «als Präsident muss man demokratisch gefällte Entscheide nach aussen vertreten». Ausserdem sei in diesem Job ein besonderes Flair für eine offene und herzliche Kommunikation von Vorteil. Silberschmidt scheut sich nicht davor, gelegentlich ins Fettnäpfchen zu treten. «Solange man es nicht regelmässig tut und aus Fehlern lernt, ist das nicht weiter schlimm.»

„Als Präsident muss man demokratisch gefällte Entscheide nach aussen vertreten.“



Juso-Präsidentin: Position über Führung

Ganz anders tönt es bei Tamara Funicello, der Präsidentin der JUSO Schweiz. In der neunköpfigen Geschäftsleitung gelte es, den Überblick über die politischen Geschäfte zu wahren und die eigenen Positionen festzulegen. Der grosse Rest sei dann Überzeugungsarbeit und nochmals Überzeugungsarbeit. Begriffe wie Leadership und Hierarchie sind der

jungen Politikerin eigentlich eher suspekt. Trotzdem kommt Funicello nicht darum herum, selber Leadership zu übernehmen. In ihre politische Führungsaufgabe fliessen unter anderem ihre breiten beruflichen Erfahrungen, die sie zum Teil ganz unten gemacht hat: Putzen, Service, Verkauf, Fabrikarbeit, Arbeit auf Botschaften, bei Gewerkschaften, Back-Office-Leitung eines KMU, dann einer NGO ... Wichtiger als Fragen der Führungstechnik sind ihr letztlich gesellschaftliche Themen und Inhalte. «Man kann fast alles lernen, aber man kann nicht lernen, an eine andere Welt zu glauben», sagt sie. Funicello vertritt ihre Position, ob auf Podien oder in der Fernsehsendung Arena, energisch und plakativ, ohne Vorbehalte und diplomatische Schnörkel. Dabei kann sie kräftig austeilen, aber auch einstecken. Gelernt habe sie mittlerweile, gelassener mit Kritik umzugehen. Und schiebt energisch nach: «Gleichzeitig bin ich inzwischen noch überzeugter, dass wir recht haben.»

Top-KMU-Nachfolger: Kontinuität für Qualität

Nicht selten wird Leadership in der Kindheit vorge-spurt. «Wir haben von klein auf zu Hause viel vom Betrieb mitbekommen und wussten folglich ziemlich genau, worauf wir uns einlassen», sagt Matthias Ruch (28). Zusammen mit seiner Schwester Martina (27) und deren Partner Stephan Baumann (31) sitzt er seit Februar 2018 in der Geschäftsleitung der Ruch AG in Altdorf. Das auf Architekturstahl- und Metallbau spezialisierte Unternehmen ist dank renommierten Referenzobjekten weit über die Region hinaus be-kannt – es hat am Swiss Re Tower in London seine Spuren hinterlassen, der berühmten «Gurke» des Stararchitekten Sir Norman Foster; ebenso am Kunsthaus Aarau oder beim Hotel The Chedi in Andermatt. Die Einbindung seiner Kinder war und ist für Vater Andreas Ruch, derzeit noch Firmenchef, ein entschei-dender Schritt der Nachfolgeregelung. Früher oder später will sich der 57-Jährige ganz aus dem Geschäft zurückziehen. Die nachrückende Generation hat sich auf ihre Aufgabe fundiert vorbereitet, über berufs-praktische Aus- und Weiterbildung. Matthias Ruch ist Metallbautechniker HF, Martina Ruch Betriebswirt-

schafterin HF. Die beiden Geschwister teilen die Ansicht, dass in der Führung eigene Erfahrungen im Berufsalltag mindestens so wichtig sind wie die Theorie. Nebst gelerntem Wissen brauche es verschiedene «Soft Skills» und Charisma. Qualitätsfragen sind ihnen fast noch wichtiger als Fragen des grundsätzlichen Führungsstils, bei dem Kontinuität angesagt ist.



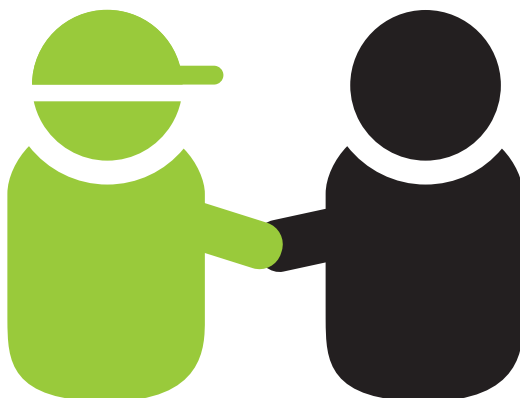
„Man kann fast alles lernen, aber nicht, an eine andere Welt zu glauben.“

Fazit: Erneuerung aus Neugierde

Die Beispiele machen deutlich: Wie bei jeder Führung heisst es auch bei Young Leadership: verantworten, initiieren, motivieren, kontrollieren, entscheiden. Ein unvermeidliches Manko ist die mangelnde Erfahrung, die aber kein Defizit sein muss, im Gegenteil: Sie lässt sich wettmachen, mittels gründlicher Vorbereitung, höherer Aufmerksamkeit, grösserer Lernbereitschaft, stärkerer Neugierde, mehr Mut und noch mehr Innovationslust.

Das grosse Plus aber: Junge Führung wagt sich auf jene neuen Wege, auf denen erfahrene Leader nur noch Hürden, Hindernisse und Stolpersteine sehen. Sie drückt dort, wo es für die älteren Semester rot aufleuchtet, unbekümmert den Try-Knopf. Dabei entdeckt sie neue Möglichkeiten und Lösungen. Kurzum: Junge Führung sorgt dafür, dass Leadership nicht erstarrt, sondern sich vital erneuert.

»



Sechs Fragen zu Ihrer Arbeitswelt 4.0

Die kritischen Stimmen zu den Konzepten der Arbeitswelt 4.0 mehren sich. Schwingt das Pendel nach der ersten Euphorie bereits zurück? Wer seine Raumkonzepte erst jetzt anpasst, kann jedenfalls aus den Fehlern der Pioniere lernen.

Es sind längst nicht mehr nur Startups und internationale Technologiefirmen, die auf neue Raumkonzepte setzen. Wird ein neues Büro gebaut oder ein bestehendes modernisiert, kommen meist Multi-Zonen-Konzepte zum Einsatz, in der Regel in Kombination mit non-territorialem Arbeiten, das heisst, Mitarbeiter haben keinen persönlichen Arbeitsplatz mehr, sondern wählen das jeweils geeignetste Szenario für eine bestimmte Aufgabe. Die Motive dafür sind vielfältig:

- **Optimierung der Flächennutzung.**
Zahlreiche Studien belegen, dass die Mitarbeiter, selbst bei eher traditionellen Unternehmen, im Schnitt nur etwa 60 Prozent ihrer Zeit im Büro verbringen und davon knapp die Hälfte am persönlichen Arbeitsplatz. Und diese Zahlen dürften sich noch weiter akzentuieren, denn die flexiblen Arbeitsformen nehmen im gleichen Masse zu wie die Mobilität.
- **Bessere Vernetzung und Kommunikation.**
Mit der Umstellung von einer Zellenstruktur zu einer offenen Bürolandschaft und durch einladende Begegnungszonen wird der Austausch der Mitarbeitenden gefördert. Die Kommunikation wird besser, weil die Menschen in den offenen Zonen sichtbarer sind – leider aber auch hörbarer.
- **Investition in Agilität und Innovationsfähigkeit.**
Neue Räume ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit: Immer mehr neue Themenfelder werden heute in bereichsübergreifenden

Projektorganisationen abgewickelt, oft in enger Kooperation mit Externen statt in der Linie. Entsprechend gewinnen Kreativ- und Projekträume respektive generell Raumkonzepte an Bedeutung, die eine schnelle Anpassung an neue Organisationsstrukturen ermöglichen.

„Längst setzen nicht mehr nur Startups und Technologiefirmen auf neue Raumkonzepte.“

- **Durchgängiges Markenerlebnis.**
Das in den Teppich gestickte Firmenlogo im Eingangsbereich, die Klobrille und die Kaffeetasse in der Corporate-Identity-Farbe sind schöne Ideen aus der Trickkiste der 80er-Jahre. Inzwischen gelingt es den Innenarchitekten immer besser, Markenpersönlichkeit, Vision und Werte in Raumerlebnisse zu übersetzen. Diese wirken sowohl nach innen wie nach aussen identitätsstiftend.
- **Signalwirkung für Transformation.**
Ein neues Büro steht oft auch symbolisch für Aufbruch und Neubeginn. Auch wenn der Raum alleine nie eine erfolgreiche Transformation auslösen kann, so ist er im Gegensatz zur Arbeitskultur und zu Technologien greifbar und daher bedeutsam.

Die individuelle Situation beurteilen

Wer erst jetzt aufbricht Richtung neue Arbeitswelten, der hat den Vorteil, dass er Anfängerfehler gezielt vermeiden kann – nicht nur, was das Flächenkonzept



selber betrifft, sondern auch punkto Vorgehensweise. Es macht deshalb Sinn, sich trotz aller Begeisterung mit den kritischen Studien zu neuen Raumkonzepten auseinanderzusetzen, die momentan wie Pilze aus dem Boden schiessen.

Allerdings sollte man sich, auch wenn man dort von «Entwurzelung», «Sterilität», «Anonymität», «Zwangsvernetzung», «mangelnder Privatsphäre», «Dematerialisierung», «Sparen auf dem Buckel der Mitarbeiter» und damit abnehmender Identifikation und Loyalität lesen kann, nicht von diesen Schwarzmalereien abschrecken lassen.

**„Bürraumkonzept
und Zusammenarbeit
korrelieren so
wenig wie Schlafzimmer-
ausstattung und
Scheidungsrate.“**

So wenig wie die Scheidungsrate mit der Schlafzimmersausstattung korreliert, so wenig entscheidet das Raumkonzept im Büro, wie erfolgreich und leidenschaftlich Menschen zusammenarbeiten. Der Umgang mit den vernichtenden Abrechnungen mit der Arbeitswelt 4.0, die gerade sehr «en vogue» sind, ist simpel – man muss sie genau so kritisch hinterfragen:

1. Was wurde genau verändert?

Geht es beispielsweise nur um die Einführung eines Open-Space-Konzepts oder auch um die Einführung von Desk-Sharing?

2. Wann wurden die Veränderungen geplant und umgesetzt?

Die ersten Open-Space-Konzepte vernachlässigten das Thema Rückzug und Privatsphäre komplett – die neuen Konzepte lösen diese Herausforderung sehr gut (Stichwort: demokratische «Privacy Offices»).

3. Wie wurden die Veränderungen begleitet?

Hier spielen sowohl die Kommunikation als auch das Schulungsangebot eine wichtige Rolle!

Arbeitszeiten und Spesen mobil erfassen

 **topsoft**

Fachmesse Zürich
28.–29. August 2018



Beschleunigen Sie Ihre Arbeitsprozesse mit der Business-App AbaCliK und vermeiden Sie Mehrfacherfassungen dank der Synchronisation mit der Abacus Business Software:

- Präsenz- oder Arbeitszeiten
- Leistungen, Spesen, Quittungen
- Persönliche Daten, Ferientage oder Absenzen (ESS)

www.abaclik.ch

Jetzt kostenlos bei App Store oder Google Play heruntergeladen

ABACLIK
by Abacus

4. Wie wurden die Mitarbeiter in die Ausgestaltung des Neuen involviert?

Es ist erwiesen, dass Partizipation nicht nur zu einer höheren Akzeptanz, sondern auch zu besseren Resultaten führt – und zu einer Stärkung der Identifikation mit dem Neuen.

5. Wie digital war die Zusammenarbeit vor der Umstellung?

Firmen, die sehr papierlastig sind und denen die Rohrpost noch vertrauter ist als Cloud-Computing, tun sich gerade mit Desk-Sharing-Konzepten ohne Zwischenschritte sehr schwer.

6. Stimmt die Bilanz auf beiden Seiten?

Die Einführung von Open-Space-Konzepten in Kombination mit Desk-Sharing macht nur Sinn, wenn den Mitarbeitern Freiraum und Autonomie gewährt werden, damit sie ihren Arbeitstag bewusst gestalten können. Dann sind sie auch bereit, die Veränderungen konstruktiv mitzutragen, will heissen: über mögliche individuelle Nachteile hinwegzusehen.

Wer sich mit dem Thema Arbeitswelten 4.0 ernsthaft auseinandersetzen möchte, darf ruhig jeweils an passender Stelle euphorische oder vernichtende Studien zitieren. Aber daran, sich mit den übergeordneten Zielsetzungen, Hoffnungen, Ängsten und dem eigenen Beitrag zum Gelingen dieser Transformation auseinanderzusetzen, führt kein Weg vorbei.

»

Barbara Josef | Text

Co-Founder der 5to9 AG. Hat als Kommunikationsleiterin von Microsoft Schweiz unter anderem das Projekt «Home Office Day» mitgegründet und geleitet. Gelernte Primarlehrerin; hat an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft studiert.

Gegenüberstellung

01. Wie wichtig ist Erfahrung für Leadership?

02. War das früher anders?

03. Lernen Führungsgenerationen voneinander?

01.

Für mich ist Leadership eine Charakterfrage: Will einer diese Funktion übernehmen und hat er das Charisma, um von unterschiedlichen Altersgruppen akzeptiert zu werden? Erfahrung ist wichtig und man gewinnt sie früh – in der Schule als Klassenchef, in der Pfadi, im Militär, Verein, Sportclub, in der Partei, als Familienmitglied. Danach gilt es, an der sozialen Kompetenz zu arbeiten. Da hat Mann oder Frau nie ausgelernt.

02.

Es gibt Grundregeln, die auch heute noch gelten. Es braucht eine Vorbildfunktion, gute Ausbildung, Sozialkompetenz, Fachwissen, Ehrlichkeit, Offenheit, Zielvorgaben und Kontrolle. Allerdings wird heute sicher mehr mit Motivation und Lob geführt als zu meines Grossvaters Zeiten.

03.

Die wichtigste «Uni» für Sozialkompetenz ist der Familientisch. Hier werden die Kinder sehr früh mit relevanten Themen konfrontiert. In einer späteren Phase melden sich die Kinder zu Wort und sind auch mal nicht einverstanden mit der Meinung der Eltern. Da beginnt die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Meinungen, die auch argumentiert werden müssen. Eltern müssen lernen, auf die Meinung der Kinder zu hören und nicht auf Besserwisser zu schalten.

Wim Ouboter (58 Jahre) | CEO und Gründer, Microlino AG

01.

Oliver: Ich denke, auch erfahrene Manager können schlechte Leader sein, wenn sie sich nicht genug hinterfragen. Auch sind jüngere Menschen generell flexibler, was ihre Ansichten betrifft, und ihre Vorstellungen von guter Führung sind dem aktuellen Zeitgeist angepasst. Was flexible Arbeitszeiten, Eigenverantwortung usw. betrifft, ist die Generation meines Bruders und mir gelassener und offener.

02.

Merlin: Klar war das anders! Heute ist ein respektvoller Umgang gefragt, der die Mitarbeiter ermutigt, aus Eigeninitiative zu handeln und zum Wohle der Firma. Mittlerweile ist es auch kein Problem mehr, wenn Führungskräfte jünger sind als Mitarbeiter.

03.

Oliver: Der Respekt der älteren Führungsgeneration gegenüber der jüngeren ist ein wichtiger Faktor. Schliesslich muss der Wechsel von Vormund zu Arbeitskollege stattfinden. Bei uns als Familienfirma kam das auf natürlichem Weg zustande.

Merlin: Ich finde interessant, wie unterschiedlich Führungsstile sein können, die trotzdem zum selben Ziel führen. Mein Bruder und ich haben sehr schnell von unserem Vater gelernt – er aber auch von uns, vor allem im digitalen Bereich. Dennoch: Trotz neuem Führungsstil bleiben die Grundkompetenzen dieselben wie vor 50 Jahren. Und die lernt man nach wie vor am besten von den vorangehenden Generationen.

Oliver Ouboter (24 Jahre) | COO, Microlino AG

Merlin Ouboter (22 Jahre) | CMO, Microlino AG

Wer will denn heute noch führen?

Eine neue Generation an Führungskräften etabliert ihr eigenes Selbstverständnis von Leadership. Denn die muss den grösseren Möglichkeiten der neuen Arbeitswelt entsprechen.

«Leadership ist kein Status, sondern eine Aktivität, die jeder wahrnehmen kann.» Mit diesem Satz lässt sich wohl zusammenfassen, was das strategische Leadership Development seit geraumer Zeit beschäftigt. Und was so abstrakt und doch einleuchtend tönt, hat handfeste Konsequenzen für die Führungsmannschaft von morgen.

Was ist genau das Problem? Wir beobachten, dass junge Mitarbeitende Führungsaufgaben nicht mehr attraktiv finden. Während die Leitung möglichst grosser Teams und der Titel auf der Visitenkarte bis anhin als erstrebenswert galten, scheint sich bei den Jungen etwas zu verändern. Hätten sie die Wahl zwischen einer Führungsaufgabe und mehr Freiraum am Arbeitsplatz (in Form eines Sabbaticals oder Teilzeit), dann fiel die Wahl klar auf Letzteres. Warum aber sind Führungspositionen vermeintlich gar nicht mehr en vogue in der jungen Generation?

Arbeit statt Menschen organisieren

Ein Grund liegt im fundamentalen Wandel der Art und Weise, wie wir in Zukunft (zusammen)arbeiten, der sogenannten «New Work». Der Ursprung der Idee ist gar nicht so neu. Er kommt aus der Sozialphilosophie, die sich seit Jahrzehnten mit der Beziehung zwischen Mensch und Arbeit beschäftigt: Unternehmen organisieren heute sichtbar nicht mehr Menschen,

sondern vor allem die Arbeit, die gemacht werden muss – indem sie die bestmöglichen Bedingungen dafür schaffen. Und ebendiese Bedingungen untergraben das, was wir bislang gewohnt sind: fixe Arbeitsverträge, -plätze und -zeiten, die Bindung an einen einzigen Arbeitgeber, Weisungsbefugnis eines Vorgesetzten.

„Unternehmen organisieren nicht mehr die Menschen, sondern die Arbeit.“

Was in den kommenden Jahren auf uns zukommt, ist eine Breite und Fülle an Möglichkeiten, Mensch und Arbeit zusammenzubringen: Teilzeitarbeit (um die eigene kleine Firma nebenher aufbauen zu können), Freelance-Verträge (um seine Arbeitskraft möglichst vielen anbieten zu können), unbezahlte Ferien (um sich eine Auszeit zu nehmen zur Weiterbildung oder einfach um sich selber zu finden), «Wor-kation», also das Arbeiten in Co-Working Spaces auf



Bali oder in Timbuktu, fernab der Firmenzentrale in Zürich Oerlikon. Hinzu kommen technologische und Veränderungen der Arbeitsumgebung. Agil organisierte Units zeigen bereits heute, wie man Geschäftsverantwortung von der Führungsriege in die Teams hineingeben kann – mit allen Herausforderungen für laufende Prozesse, Führung von Mitarbeitern oder der Identifikation mit der Unternehmensstrategie.

Die Führungskraft soll «Enabler» sein

Was hat dies mit Führung zu tun? Die junge Generation leitet ihr Führungsverständnis längst von ebendieser Arbeitswelt ab. Leadership hat für sie nichts mit einer Rolle oder einem Status oder einer Funktion zu tun – Leadership ist unabhängig davon. Sogar im Gegenteil: Leadership ist eine Haltung, eine Aktivität, die jeder in einem Unternehmen einnehmen kann (siehe hierzu auch Barbara Kellermann oder Simon Sinek). Die junge Generation sieht Führungskräfte als Menschen, die einem den Rücken freihalten und nicht im Weg stehen, die administrativen Aufgaben der Grossfirmen abnehmen und einem nicht Weisungen geben. Entscheide der eigenen Arbeit trifft man schliesslich eigenbestimmt für sich selbst oder gemeinsam im Team. Auch das höchste Salär hat für sie nicht der Chef, sondern derjenige, der messbar am stärksten zur Team- oder Unternehmensstrategie beigetragen hat. Und wenn dies ihr Führungsverständnis ist, dann sehen sie in

den heutigen Führungskräften ziemlich genau das Gegenteil dessen, was sie unter guter Führung verstehen. Und das ist alles andere als erstrebenswert.

Die Antwort auf die Frage «Wer will denn heute noch führen?» lässt sich damit recht klar beantworten: Es sind durchaus die Jungen, die im Umfeld der «New Work» aufwachsen und sie mitprägen: mit dem fundamentalen Unterschied, dass ihr Führungsverständnis sich nicht über Führungsspanne und Salär definiert, sondern über Enablement und Sinnhaftigkeit. Zeichnen wir hier eine Utopie? Keinesfalls – die grossen Konzerne wie Swisscom & Co. führen längst ebendiese fast philosophische Debatte über die Zukunft von Mensch und Arbeit. Denn wenn die Führungsetagen nicht beginnen, Führung neu zu denken: Die Jungen haben längst damit begonnen. »

Ansgar Thiessen | Text

Strategieberater bei PwL Partners und leitet die Praxisgruppe «Agile Organisations». Thiessen ist unter anderem Teil der «Future of Leadership Initiative».

Zeltferien für Lohas-Familien

Peter Bergmann | Text

Ein Kunstwort beschreibt die junge Form der traditionellen Zeltplatzferien: «Glamping» setzt sich aus «Glamour» und «Camping» zusammen. Der Urlaub in fest installierten Komfortunterkünften auf dem Campingplatz ist nicht zuletzt bei Familien mit nachhaltigem Lebensstil beliebt.

«Du drehst dich morgens wegen der Rückenschmerzen auf der Luftmatratze und hast als Erstes eine klatschnasse, kalte Zeltwand im Gesicht – das brauche ich nicht mehr», sagt Tanja K. Dabei sieht die Mutter zweier Knaben im Alter von fünf und sieben Jahren durchaus die romantische Seite des Campings. «Es geht darum, eine Zeit lang sozusagen draussen zu leben, die Natur direkt zu spüren und sich von den strikten Regeln des «zivilisierten» Alltags zu lösen.»

Das sollen ihre Jungs auch erfahren, und sie freuen sich deswegen enorm auf die Ferientage auf dem Campingplatz von Sitten im Wallis. Dort haben Tanja und ihr Mann für eine Woche einen «Zeltbungalow» gemietet. «Man kann darin stehen, er hat mehrere Schlafräume und eine kleine Küche mit Kühlschrank.» Auf dem gleichen Zeltplatz sind noch weit luxuriösere Unterkünfte zu haben, «aber die waren, als wir uns im Frühsommer für diese Art der Ferien entschieden haben, alle bereits ausgebucht.»

Glamping, die Kombination aus Glamour und Camping, liegt im Trend. Der TCS, mit 23 Plätzen grösster Camping-Anbieter der Schweiz, hat sein Angebot von reinen Stellparzellen um feste Installationen wie sogenannte «AirLodges», «Bungalows», «Cabanes», «Family Pods Deluxe», «Mobilhomes» und «Safari-Zelte Deluxe» erweitert. Mit zwei Effekten: Zum einen wird eine neue Kundschaft angezogen, die bisher eher in Hotels oder Ferienwohnungen Urlaub buchte. Zweitens wird die Rentabilität durch die bequemere, aber auch teurere Form des Campings deutlich gesteigert – nicht nur wegen des höheren Umsatzes pro Quadratmeter, sondern auch, weil die witterungsfesteren Unterkünfte viel besser und viel länger ausgelastet sind als die Zeltparzellen. «Die Zahlen», sagt TCS-Generaldirektor Jürg Wittwer, «belegen ganz klar, dass wir damit den Zeitgeist treffen und die Bedürfnisse der heutigen Camping-Generation abholen.»

Mehr als nur bequem

Und diese Bedürfnisse sind weit mehr als ein hedonistischer Auswuchs der Konsumgesellschaft. Wer hinschaut, erkennt, dass Glamping nicht zuletzt bei der jungen Generation mit einem «lifestyle of health and sustainability» (LOHAS) beliebt ist. Denn der materielle Aufwand für diese Art des Campings ist in der Gesamtbilanz geringer, und die Anreise beispielsweise kann auch mit dem öffentlichen Verkehr erfolgen: «Wir leben mitten in der Stadt und besitzen seit Jahren kein Auto mehr, geschweige denn eine Zelt- oder Urlaubsausrüstung», erklärt Tanja. «Wir hätten Zelte,





***„Wir leben mitten in
der Stadt und
besitzen weder Auto
noch Zeltausrüstung.“***

Luftmatratzen und die ganze restliche Ausrüstung für eine Woche Ferien kaufen oder ausleihen müssen.» Das Glamping-Angebot sei die ideale Möglichkeit für Leute mit nachhaltigem Lebensstil, um diesen Typ Ferien auszuprobieren und dabei den geringsten CO₂-Fussabdruck zu verursachen: «Wir haben sogar das Gepäck mit dem SBB-Gepäckdienst nach Sitten geschickt und konnten so völlig unbeschwert mit den Kindern ins Wallis reisen.»



In ihrem Freundeskreis ist Glamping verbreitet, erzählt die Angehörige des mittleren Kaders eines Schweizer Grosskonzerns. Den modernen Familien, die schon im Arbeitsleben grösste Flexibilität bei ständiger Erreichbarkeit gewohnt sind, ist die Sharing-Ökonomie des geteilten Nutzens längstens näher als die Schrebergartenmentalität der Nachkriegsgeneration. AirBnB, Uber und Mobility waren die Vorreiter, Glamping verbindet das Nützliche mit dem Angenehmen und dem ökonomischen Trend: nutzen und mieten statt kaufen und herumstehen lassen – wie den Wohnwagen, der 50 von 52 Wochen auf dem Parkplatz vor dem Haus steht.

Erst der Anfang

Der TCS hat diesen Trend erkannt und seine Campings je nach Lage und Publikum oder Auslegung mit den neuen Unterkünften und dem gesamten Angebot aufgerüstet. «Zum Glamping gehören aber weitere Angebote», sagt Oliver Grützner, Leiter Freizeit und Tourismus beim TCS, «sei es ein ansprechendes Restaurant auf dem Platz, ein Wellnessbereich, ein grosses Freizeitangebot, eine Poollandschaft und viel Liebe zum Detail. In der Schweiz stehen wir erst am Anfang dieser Entwicklung.»

Tanjas Familie hat die Woche Glamping in Sitten jedenfalls genossen, die beiden Buben sind vom «Zelten» begeistert. Und das wohl nicht nur, weil sie in den Feldbetten keine Rückenschmerzen und morgens nicht die nasse Zeltwand ins Gesicht gekriegt haben.

»

Lebenslang lernen

Die kritischen Erfolgsfaktoren für moderne und «Young Leadership»? – Es sind dies Respekt, Eigenverantwortung, Einstellung, offene Fragen, gegenseitiges Feedback, Zuhören, Transparenz, Einbezug verschiedener Meinungen von Personen mit vielfältigen Erfahrungen, Coaching, Innovation und Meinungsbildung von «unten nach oben». Leadership besteht meiner Ansicht nach darin, dies effektiv und effizient zu orchestrieren sowie Talente für diese Erfolgsfaktoren zu finden. Dabei spielt es keine Rolle, ob es um eine leitende Position bei einem KMU, in einem Startup, im Sport oder in einem grösseren Unternehmen geht.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung möchte ich auf einen Bereich besonders hinweisen. Hier muss sich «Young Leadership» völlig neu erfinden:

Die Lernkurve von uns allen muss in diesen dynamischen Zeiten sehr steil sein, d.h. wir müssen – in allen Branchen – viel mehr Zeit in Weiterbildung investieren. «Lebenslanges Lernen» ist das Stichwort, aus meiner Sicht ist dies der kritischste Erfolgsfaktor für die Innovationskraft eines Unternehmens.

Leadership bedeutet heute vor allem, Menschen im Unternehmen zu helfen, fit für die Zukunft zu bleiben, ihnen die Sorge vor dieser zu nehmen und die Innovation noch mehr zu fördern. Jede Person im Unternehmen sollte einen persönlichen Entwicklungsplan haben. Dieser Plan sollte zweimal

im Jahr überprüft und schriftlich angepasst werden. Wenn man das mit wenigen, aber grossen unternehmerischen Wetten («Big Bets») kombiniert, dann hat man gute Chancen, mit der einen oder anderen Wette erfolgreich zu sein. »

Patrick Warnking | Text

Seit 2011 ist Patrick Warnking Country Director von Google Schweiz. Von 2007 bis 2010 hat er mehrere Teams für Medien, Games, Entertainment und Classified bei Google in Deutschland geleitet. Vor Google hat er 10 Jahre den Aufbau von Digital bei der KirchGruppe und bei ProSiebenSat1 Media AG begleitet – zuletzt als Commercial Director für Digital.

SKO Care Assistance – die Beratungs- und Präventions-hotline für SKO-Mitglieder

Sie erhalten Unterstützung als Führungskraft im Umgang mit gesundheitlichen und psychischen Problemen Ihrer Mitarbeitenden:

- Absenzenmanagement
- Arbeitsunfähigkeit
- Schnellere Reintegration von Mitarbeitern
- Vermittlung bei Konflikten am Arbeitsplatz
- Jobcoaching/Führungscoaching
- Ergonomische Arbeitsplatzabklärungen
- Burnout
- Budget- und Schuldenberatung

Als SKO-Mitglied und SKO-Firmenpartner profitieren Sie von vorteilhaften Konditionen.

Informationen:

<https://www.sko.ch/angebote/gesundheitsmanagement/>



SKO Care Assistance

Inside SKO ←

Impressionen vom VIP-Jubiläumsanlass am 16. Juni in Bern



Thomas Weibel, Verbandspräsident SKO.



SKO-Präsident Thomas Weibel mit Ständeratspräsidentin Karin Keller-Suter und Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter SKO.



Die Verbandsleitung der SKO, von links nach rechts: Samir Chercher, Peter Scheidegger, Helen Bögle, Präsident Thomas Weibel, Rosmarie Aegerter und Claude Schlapbach.



Karin Keller-Suter, Ständeratspräsidentin.

Mehr dazu auf sko.ch/die-sko

Impressionen vom 41. LeaderCircle am 6. Juni in Zürich



Handelszeitung-Chefredaktor Stefan Barmettler mit (von links) Prof. Dr. iur. Monika Roth, Beat Häfliger, Saq Qualicon AG; Siegfried Gerlach, Siemens Schweiz AG; Thomas Landolt, IBM Schweiz.

Lesen Sie den ganzen Rückblick mit Fotogalerie auf sko.ch/leadercircle

Stabübergabe in der Romandie

Claire-Lise Rimaz übernimmt die Leitung der ASC Romandie von Bernard Briguet.

Fast 20 Jahre hat Bernard Briguet die Association des Cadres Romandie, die Westschweizer SKO, geleitet. Jetzt übergibt der Direktor gut ein Jahr vor seiner Pensionierung den Stab an die ausgewiesene Marketing- und Kommunikationsfachfrau Claire-Lise Rimaz. Die 37-jährige Freiburgerin arbeitet seit 2013 als stellvertretende Direktorin bei Schweiz Tourismus in Paris; davor hat sie verschiedene Leitungsfunktionen im Medien- und Veranstaltungsbereich in der West- und der Deutschschweiz ausgeübt. Briguet bleibt der ASC bis zum Eintritt in den Ruhestand 2020 in diversen Funktionen erhalten. Die SKO dankt Bernard Briguet für sein Engagement und seine Leistungen als Direktor der Romandie: Die Zusammenlegung von Sektionen in Regionen, die Stabilisierung der Mitgliederzahlen sowie der Aufbau von Dienstleistungen waren wichtige Erfolge in seiner Amtszeit.

2018 Agenda

Donnerstag, 20. September 2018

LeaderTraining: LinkedIn professionell nutzen, 18 Uhr, Chur.

Mittwoch, 26. September 2018

LeaderTraining: Elektronische Kommunikation – Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen, 18 Uhr, Luzern.

Dienstag, 2. Oktober 2018

Digital Summit on Tour zum Thema «Digitalisierung & Leadership», HTW Chur, 16 Uhr. Ab 18 Uhr Vernissage der SKO-Jubiläumsausstellung mit Netzwerkapéro.

Donnerstag, 4. Oktober 2018

Start SKO-Führungslehrgang | «Driving license» für neue Führungskräfte (5 Tage), 4./5. Oktober, 1./2. November und 7. Dezember 2018, Horgen.

Donnerstag, 25. Oktober 2018

LeaderTraining: Nonverbales in digitalen Meetings, 18.00 Uhr, Weinfelden.

Dienstag, 30. Oktober 2018

LeaderTraining: Stress lass nach! 18 Uhr, St. Gallen.

Mittwoch, 31. Oktober 2018

LeaderTraining: Digitale Risiken – Die grössten Gefahren für KMU, 18 Uhr, Zürich.

Dienstag, 6. November 2018

LeaderTraining Plus: Leadership im digitalisierten Umfeld, agile Organisationen, 13.30 Uhr, Bern.

Mittwoch, 21. November 2018

LeaderTraining Plus: Erfolgreich mit Diplomatie, 13.30 Uhr, Winterthur.

Alle weiteren SKO-Veranstaltungen finden Sie auf sko.ch/veranstaltungen

Impressum

Herausgeberin/Kontakt

Schweizer Kader Organisation SKO
Postfach, CH-8042 Zürich
Tel. +41 43 300 50 50
info@sko.ch
www.sko.ch

Chefredaktor

Peter Sennhauser
Serviceplan Public Relations Suisse AG,
Zürich, Tel. +41 44 446 21 95
pr@serviceplan.ch

Kommunikationsverantwortliche

Jeannette Häslér Daffré
Tel. +41 43 300 50 56
j.haesler@sko.ch

Anzeigen/Vertriebspartner

creativeservice ag
fokusmedien
Tel. +41 44 515 23 11
inserate@sko.ch

Konzeption und Gestaltung

Solutions Suisse AG, Zürich
www.serviceplan-solutions.ch

Redaktion und Content

Serviceplan Public Relations Suisse AG, Zürich
www.serviceplan-pr.ch

Druck

Cube Media AG, Zürich
www.cubemedia.ch

Auflage

10 000 Exemplare
(11 787 WEMF-beglaubigt im 2017)

Erscheinungsweise

Erscheint viermal im Jahr
als Print- und Digitalausgabe
www.sko-leader.ch
www.asc-leader.ch

Geht an alle Mitglieder der SKO

Die Autoren und Autorinnen äussern ihre persönliche Meinung, welche nicht mit dem Standpunkt der SKO-Redaktion übereinstimmen muss.

Die nächste Ausgabe des LEADER mit dem Thema «Führungskultur» folgt im Dezember 2018.

IHR RECHT VERDIENT DEN BESTEN SCHUTZ



WIR SETZEN UNS DAFÜR EIN.

Manchmal muss man sein Recht durchsetzen. Oder es verteidigen. Denn Konflikte lauern überall: Ob im beruflichen oder privaten Umfeld, als Mieter oder Wohnungsbesitzer oder im Strassenverkehr. Vertrauen Sie im Streitfall auf die Spezialisten der CAP Rechtsschutz. Das spart Zeit und Geld – und schont die Nerven.

Wir sind stolz darauf, der Rechtsschutz-Partner an der Seite der SKO und ihren Mitgliedern zu sein.

www.cap.ch



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Rechtsschutz
Protection juridique
Protezione giuridica



HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences



Executive MBA

General Management

Studienorte:
Chur, Rapperswil
oder Zürich

Digitalisierung, permanenter Change und immer kürzere Innovationszyklen stellen Unternehmen und deren Führungskräfte vor komplexe und anspruchsvolle Herausforderungen. Im EMBA – General Management werden die strategischen Kenntnisse und Leadership-Fähigkeiten vermittelt, die für ein erfolgreiches Meistern der Herausforderungen notwendig sind.

Weitere Informationen:
htwchur.ch/embagm