

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Commitment

Unternehmen sind eigentliche Anti-Bubbles: Sie könnten der Polarisierung entgegenwirken, analysiert Andreas Müller von der SGG.

Schubladisierung in Generationen? Professorin Elodie Gentina warnt davor, die Generation Z kollektiv als uncommitted abzuschreiben.

Engagement und Loyalität bedingen, dass Menschen wahr- und ernstgenommen werden. Was das Management tun kann, um das rückläufige Commitment zu steigern.



SUSTAINABLE
LEADERS

NACHHALTIG FÜHREN UND GESTALTEN

Zertifikatsweiterbildung in 8 Tagen

Zürich: 06. & 07.12.22 | 19. & 31.01.23
02. & 10.03.23 | 27.04.23 | 25.05.23



Powered by

 SWISS
LEADERS

ExecutiveEducation

sanu.



swissleaders.ch/weiterbildungen



«Gedeihen» Sie an Ihrer Arbeit?

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wären wir Roboter, die Effizienz von Teamarbeit wäre nur von Prozessen und Umständen abhängig. Denn Maschinen werden weder von Stolz angetrieben, noch übernehmen sie Verantwortung.

Diese beiden Kriterien – Engagement und Verantwortung – stehen aber an der Spitze von Patrick Lencionis Pyramide der Teameffizienz. Menschen brauchen mehr als Energie, um Leistung zu erbringen – sie brauchen Motivation: emotionale Energie. Zufriedenheit über Entlohnung und Incentives gehören durchaus dazu; aber vor allem Stolz auf die Organisation, der man angehört, die Überzeugung, etwas Sinnvolles zu tun, und das Bewusstsein, einen Unterschied zu machen.

Sie als Führungskraft sind wesentlich als Treiber*in dieser Befindlichkeiten. Das hat Microsoft herausgefunden: Der Konzern hat die jährliche Ermittlung des Commitments durch ein umfangreiches Verfahren ersetzt, welches das «Gedeihen» (Thrive) der Mitarbeitenden misst (Seite 6) – über den Job hinaus.

Deswegen, sagt unser Interviewpartner Andreas Müller vom Think + Do Tank «Pro Futuris», seien Unternehmen auch regelrechte «Anti-Bubbles», die der zunehmenden Polarisierung der Gesellschaft entgegenwirken können (ab Seite 10). Denn sie sind die letzte Bastion in unserem Leben, wo wir uns die Gesprächspartner nicht frei aussuchen können.

Lesen Sie in unserem Schwerpunkt ab Seite 20, wie Unternehmen die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie stellen. Übrigens warnt Autorin Elodie Gentina im Standpunkt (Seite 15) davor, diese Bedürfnisse stereotyp als Anspruch der «verwöhnten Generation Z» abzutun: Diese Schubladisierung ganzer Generationen sei eine gefährliche Fehlinterpretation gesellschaftlicher Veränderungen.

Wenn Sie wissen wollen, wie Sie die Messung des Commitments sinnvoll angehen, gibt Ihnen Arbeitswelten-Visionär Sven Bühler ab Seite 26 Einblicke in das System des Swiss Arbeitgeber Award.

Ich wünsche Ihnen Spass mit diesem LEADER – auf dass Sie «gedeihen»!

Claire-Lise Rimaz

Co-Geschäftsführerin Swiss Leaders

Leader 3/2022

Im Gespräch

«Unternehmen sind eigentliche Anti-Bubbles»

10

Am Arbeitsplatz haben wir es noch mit Menschen zu tun, die wir uns nicht ausgesucht haben: Eine Chance im Kampf gegen die Polarisierung, meint Politikberater Andreas Müller im Gespräch.



Inspiration	6	Wissen	
Die W-Frage	9	Gipfelsturm beginnt im Basislager	26
Standpunkt		Sven Bühler kennt sich aus mit dem Commitment von Angestellten in Schweizer Unternehmen: Der Arbeitswelten-Visionär erklärt, warum die Beobachtung der Zufriedenheits- und der Resignationszonen zur Analyse des Mitarbeiter-Engagements dazugehört.	
Was heisst denn Generation Z?	15	Trend	
Alle über einen Kamm zu scheren, war noch nie eine gute Idee, und das gilt noch mehr für die Schubladisierung ganzer Generationen, warnt die Pariser Professorin Elodie Gentina. Commitment hat mehr mit Sozialisierung und Wertschätzung zu tun als mit irgendeiner Altersgruppe.		Männer ändern die Kultur	28
Aufgefallen		Diversität beginnt bei der Führung, und die Inklusion von Frauen in typischen Männerberufen setzt das aktive Engagement der Männer voraus. Eine konkrete Anleitung, wie Männer als Befürworter der Gleichstellung im Unternehmen aktiv werden können (und sollen).	
Man kann immer etwas lernen	16	Lifestyle	
Der «glückliche junge Rentner» Francisco Caratti findet, wir Schweizer machten nicht generell alles besser, und man könne immer etwas lernen, wenn man andere in Bescheidenheit beobachte.		Engagement aus Leidenschaft	30
Kopf bis Fuss		Sie wollen sich in der Freizeit für eine gute Sache engagieren? Oder bei der Renovation alter Dampfloks mithelfen? Hier gibts die Anlaufstellen dazu.	
Luca Bino	18	Das letzte Wort	
Schwerpunkt		Gnade	32
Alle wollen einen Unterschied machen	20	«Man arbeitet professioneller, wenn man sich nicht zu sehr mit etwas identifiziert. Mit was auch immer.» Pfarrer Daniel Müller-Gemperle mit einem Augenzwinkern über die Gnade, seine Tätigkeit als etwas Sinnvolles empfinden zu dürfen.	
Das Engagement, die Loyalität zum Arbeitgeber und das Commitment der Menschen hängen direkt davon ab, ob sie sich ernst genommen fühlen. Unternehmen könnten viel tun, um das gefühlt rückläufige Commitment zu steigern.		Inside Swiss Leaders	33
Versus		Agenda / Impressum	34
Gegenüberstellung	25		

Inspiration

Mitarbeiter sollen «gedeihen», nicht nur engagiert sein

Der Softwarekonzern Microsoft erfasst neu, ob die Mitarbeitenden «gedeihen»: Das heisst, ob sie aus ihrer Arbeit insgesamt Energie gewinnen – und welche Faktoren dafür verantwortlich sind.

Mitarbeitende können sich mit dem Unternehmen identifizieren und Engagement zeigen, aber trotzdem nicht zufrieden sein: Die Loyalität zum Arbeitgeber allein ist kein ausreichendes Mass für die Qualität der Beziehung zwischen der Arbeit und dem Menschen, der sie ausführt. Dieser Ansicht ist man unter anderem beim Softwaregiganten Microsoft.

Der Konzern hat deswegen die jährliche Erfassung des Engagements der Belegschaft ausgeweitet auf eine halbjährliche Erhebung, die das «Gedeihen» («thriving») der Mitarbeitenden messen soll. Zur Basis für die Erhebung zählen die fünf Ps: «pay, perks, people, pride and purpose», also Bezahlung, Belohnung, Menschen, Stolz und Zweck. Die Definition, ob eine angestellte Person findet, sie könne «gedeihen», bedeutet demnach, dass sie angibt, von der Arbeit motiviert zu werden und sich ermächtigt fühlt, eine sinnvolle Arbeit zu erledigen – «to be energized and empowered to do meaningful work», schreiben zwei Fachfrauen der HR-Abteilung des Konzerns in der «Harvard Business Review».

Der Wandel soll nicht nur über die Zäsur der Pandemie hinwegführen, sondern auf der anderen Seite mit besseren Resultaten herauskommen. Unter anderem hat das Team mit dem neuen Ansatz Folgendes herausgefunden:

Kultur spielt eine grosse Rolle: Alle Befragten nennen sie, die Motivierten betonen, dass sie eingebunden seien in ein gesundes System; die, welche weniger «gedeihen», geben an, von Bürokratie und Silodenken behindert zu werden.

● **«Gedeihen» braucht Gemeinschaft:** Der Respekt und die Unterstützung der direkten Vorgesetzten und des Managements sind wesentlich und werden von den Mitarbeitenden gewürdigt oder bemängelt.

● **Work-Life-Balance ist nicht gleich «gedeihen»:** Eine Balance zwischen privatem Leben und Arbeit ist wichtig, aber das Gefühl des «Gedeihens» beruht auf mehr als nur ausreichend Freizeit. Microsofts Detailanalyse ergab, dass «thriving»-Mitarbeitende insgesamt weniger Arbeitsstunden, aber mehr Fokus und kleinere Netzwerke am Arbeitsplatz haben.

● Namentlich der letzte Punkt, analysiert durch eine Synthese von Umfrageresultaten mit anonymisierten Terminkalenderdaten und E-Mail-Metadaten, bestärke die frühere Forschung betreffend Work-Life-Balance und Netzwerk, wonach eine Steigerung der Gruppenarbeit negative Auswirkung auf das Empfinden von Work-Life-Balance der Mitarbeitenden habe. Es bestätige aber auch, dass Kollaboration nicht grundsätzlich negativ sei und das Gefühl, gemeinsam ein Ziel zu verfolgen, motivierend wirke – aber es sei bedeutend, darauf zu achten, wie stark dies die Work-Life-Balance beeinflussen könne: Deswegen dürfe die Intensität der Kollaborationsphasen nicht zum Alltag gemacht werden.

● «Why Microsoft Measures Employee Thriving, Not Engagement»
● «Harvard Business Review», Juni 2022

Sustainable Leaders

„Führungskräfte müssen Räume auf tun können; Räume, in denen Mitarbeitende den Mut entwickeln, Lösungen zu finden, und wo sie Werte leben können. Werte, die das Unternehmen prägen und die sie in den Alltag mitnehmen.“

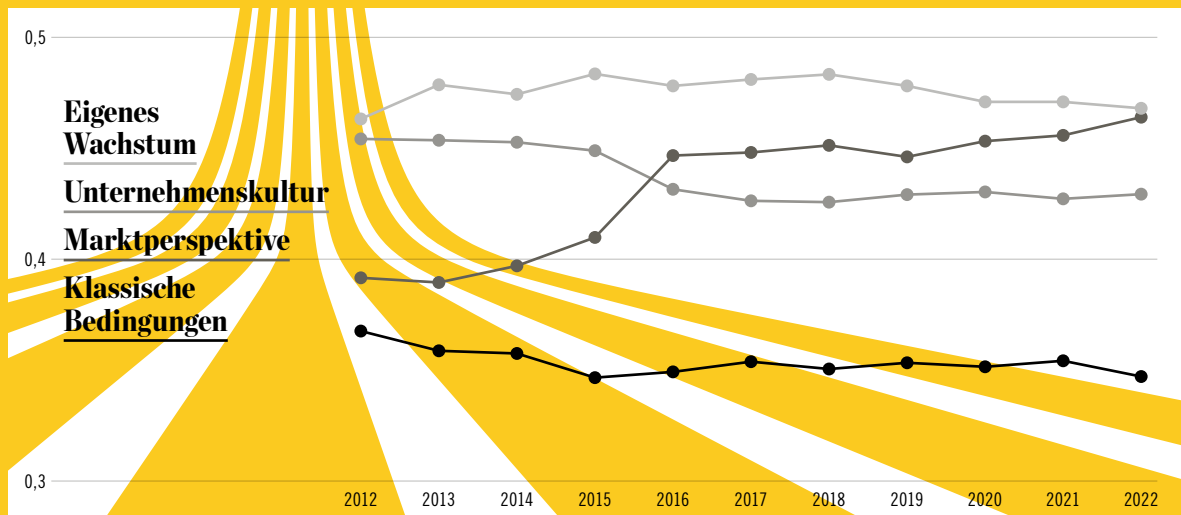
Kathrin Schlup, Co-Direktorin sanu



Das vollständige Interview und die Möglichkeit zur Unterzeichnung der Charta der Sustainable Leaders Initiative unter: www.sustainableleaders.ch

Die Marktperspektive des Arbeitgebers gewinnt an Bedeutung

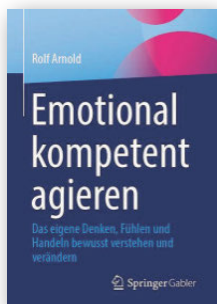
In den letzten zehn Jahren zeigt sich bei den Faktoren für das Commitment der Mitarbeitenden eine markante Veränderung bei einer der vier Hyperdimensionen: Die **Marktperspektive** des Unternehmens muss im Zentrum stehen. Das heisst, die Kunden müssen oberste Priorität haben, das Unternehmen muss schnell auf wichtige Veränderungen von aussen reagieren, und die wesentlichen Aspekte der Unternehmensstrategie müssen klar sein. Nur noch unwesentlich wichtiger ist das **persönliche Wachstum** des Mitarbeitenden. Mit den **klassischen Bedingungen** wie Vergütung, Zielvereinbarung, Arbeitsmittel oder Arbeit und Freizeit erreichen Unternehmen kein Commitment – trotzdem sind diese «Hygienefaktoren» ebenfalls wichtig, um nicht Unzufriedenheit auszulösen.



Datenbasis: 18 000 Schweizer Arbeitnehmende aus über 150 Unternehmen; Quelle: iCommit.ch

Ihre Zeit wert

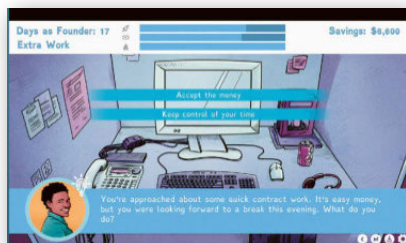
Literatur, Angebote und Aktionen für Führungskräfte, aufgespürt vom LEADER.



Emotional kompetent agieren

Dieses Buch beschreibt mit dem Modus des Agil-Seins («Being agile») eine Form des geübten Umgangs mit sich selbst und anderen, der uns dazu verhelfen kann, zu werden, wer wir eigentlich sind. Das Konzept «Being agile» verhilft insbesondere Führungskräften zu einer Persönlichkeitsentwicklung, die sie zu sich selbst kommen lässt. Es zeigt auf, welche Konsequenzen sich aus der Analyse und der nachhaltigen Transformation des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns ergeben. Dabei (er-)finden wir uns selbst und ermöglichen uns einen professionellen Umgang mit uns selbst und anderen. Dies schafft auch die Voraussetzungen dafür, dass unser Gegenüber so in Erscheinung treten kann, wie es gemeint ist oder sich selbst meint.

Rolf Arnold: «Emotional kompetent agieren – Das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst verstehen und verändern», Springer, 2022, ISBN 978-3-658-37647-5, 133 Seiten, CHF 53.90



Nell Watson's Founder Life

Ein Computerspiel gegen Burn-out: «Founder Life» («Gründerleben») ist ein stilvolles, episodenhaftes Erzählspiel, in dem sich Gesund-

heit, Profit und persönliche Zufriedenheit in der Balance halten müssen, während Sie ein Unternehmen gründen. Gestaltet vom Serienunternehmer Nell Watson, nimmt Sie «Founder Life» mit auf eine Reise durch die ersten Tage einer Firmen-gründung und lehrt Sie, wie man Energie, Aufmerksamkeit und Ressourcen sinnvoll und ausgewogen einsetzt. Das Spiel enthält ein Narrativ, welches der spielenden Person die Möglichkeit gibt, viele typische Herausforderungen des realen Unternehmerlebens kennenzulernen.

Nell Watson: Computerspiel «Founder Life», Mac/Windows/Linux/online, kostenlos, <https://www.nellwatson.com/game>

● **Les leviers de l'engagement**
 ● Engagierte Mitarbeiter erhöhen erwiesenermassen die Erfolgchancen und die Rendite einer Organisation. Raphaël H. Cohen, Genfer Serienunternehmer, CEO, Business Angel und MBA-Leiter, hat mit diesem Buch einen Leitfaden verfasst, wie man als Führungskraft Engagement weckt und die Mitarbeitenden abholt. Die 54 bewährten Verfahren und Ratschläge, die aus dem reichen Erfahrungsschatz des Autors stammen, tragen dazu bei, das Engagement der Mitarbeitenden zu steigern und ihre Bereitschaft zu erhöhen, dem Manager, der sie führt, zu folgen.



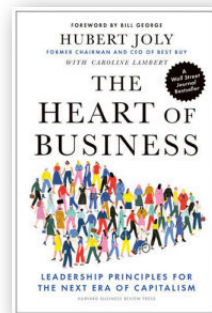
Raphaël H. Cohen: «Les leviers de l'engagement: 54 bonnes pratiques pour entraîner, inspirer et réussir ensemble», 2019, Eyrolles, ISBN 2212-573286, 212 Seiten, französisch, CHF 24.–

● **Recruiting And Retention In Crisis**
 ● Eine Pandemie, ein Krieg in Europa, Inflation – und ein Arbeitsmarkt, in dem sich die Suche nach Mitarbeitenden zusehends erschwert. Wie können wir in dieser schwierigen Arbeitsmarktsituation Menschen anziehen, einstellen und halten? Löhne anheben? Karrieremöglichkeiten verbessern? Geld für die Ausbildung ausgeben? Die Antwort lautet: All das ist nötig. Aber es gibt noch etwas anderes ... Vertrauen. Während Medien und Regierung Vertrauen verlieren, können es Wirtschaftsführer gewinnen. Sie müssen sogar.



Josh Bersin: «Recruiting And Retention In Crisis. How Do We Build Trust, The Most Benefit Of All?» Podcast, 16 Minuten, englisch, Apple/Spotify/Stitcher, <https://josh-bersin.castos.com/>

● **The Heart of Business**
 ● Hubert Joly, ehemaliger CEO von Best Buy und Orchestrator des spektakulären Turnarounds des Einzelhändlers, stellt sein persönliches Handbuch vor für aussergewöhnliche Ergebnisse. Ihm gelang es, das kriselnde Unternehmen zu einem der beliebtesten Arbeitgeber des Landes umzugestalten sowie die Kundenzufriedenheit und den Aktienkurs von Best Buy dramatisch zu steigern. In «The Heart of Business» teilt Joly die Philosophie, die hinter dem Wiederaufstieg von Best Buy steht: einen edlen Zweck verfolgen, den Menschen in den Mittelpunkt des Unternehmens stellen, ein Umfeld schaffen, in dem sich jeder Mitarbeitende entfalten kann, und Gewinn als Ergebnis und nicht als Ziel betrachten. Denkwürdige Geschichten, Lektionen und praktische Ratschläge, die aus Jolys eigener persönlicher Verwandlung von einem knallharten McKinsey-Berater zu einer Führungskraft stammen, die an die menschliche Magie glaubt.



Hubert Joly: «The Heart of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism», Ingram Publisher Services, englisch, ISBN 978-1-64782-038-1, 301 Seiten, CHF 39.90

Wo wünschen Sie sich mehr Commitment der Menschen?



Andreas Müller | Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft SGG,
Pro Futuris – Think & Do Tank, Programmleitung «Narrative»
«Ich wünsche mir mehr Commitment für alle zivilgesellschaftlichen Engagements. Damit die Gesellschaft, in der wir leben, inklusiver und offener wird.»

> Im Gespräch zeigt Andreas Müller, dass es Mittel gegen die Polarisierung gibt. Ab Seite 10.

Dr. Gabriele Schambach | Universität St. Gallen, Projektleiterin «Leaders For Equality»
«Im Sinne von Engagement und Hingabe wünsche ich mir mehr Neugierde, Mut und Lust auf das Unbekannte bei der Einführung und Umsetzung von Gender und Diversity. Im Sinne von Verbindlichkeit wünsche ich mir – vor allem von den Führungskräften –, dass sie beispielsweise mit unseren genderinklusiven Führungspraktiken in ihrem Arbeitsalltag beständig zu mehr Gleichstellung beitragen.»

> Sie weiss, wie Männer massgeblich dafür sorgen können, dass die Gleichbehandlung Realität wird. Ihre Ratschläge finden sich ab Seite 28.

Daniel Müller-Gemperle | Pfarrer
«Allgemein bei Sorgfalt, Stille und Tiefe. Ganz konkret beim Engagement gegen die Einsamkeit betagter Menschen.»

> Darüber hinaus hat er seine eigene Ansicht, was Engagement ist. Lesen Sie sein letztes Wort auf Seite 32.

Unternehmen sind eigentliche «Anti-Bubbles»

Politikberater Andreas Müller findet es wichtig, dass die Leute wieder mehr miteinander reden. Der Programmleiter «Neue Narrative» des Think + Do Tanks «Pro Futuris» der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft sagt, die Unternehmen würden jetzt schon einen wichtigen Anteil dazu beitragen – sie könnten aber noch mehr tun.



Susanne Wagner | Text
Jonas Weibel | Fotografie

Andreas Müller, was bedeutet für Sie persönlich Commitment?

Ich finde es wichtig, etwas zu einer besseren Gesellschaft beizutragen. Damit kann ich mich identifizieren, und das mache ich auch beruflich.

Unsere Gesellschaft hat sich in den letzten Jahren stark polarisiert – beobachten Sie das auch?

Die Polarisierung bestätigt sich in vielerlei Hinsicht – etwa im politischen Bereich, zum Beispiel zwischen Gesellschaft und Wirtschaft. Seit ein paar Jahren sehen wir, dass die Stimmbürger nicht mehr so wirtschaftsfreundlich abstimmen wie früher und sie entsprechende Vorlagen oft nur knapp annehmen. In grösseren Unternehmen wird zunehmend eine Polarisierung zwischen dem globalisierten Kader und den Mitarbeitenden sichtbar. Die Pandemie hat natürlich auch nicht geholfen.

Die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft hat den Think + Do Tank «Pro Futuris» gegründet, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken. Hat das mit den letzten beiden Jahren zu tun, oder ist das gewachsen?

Die Rolle als Thinktank hat die SGG schon seit 1810, nur hat man sie damals nicht so genannt. Die SGG hat «Babys» entlassen, die heute bekannter sind als sie selbst: Im 20. Jahrhundert gründete sie die Pro Juventute, die Pro Senectute und die Pro Mente Sana. Die Menschen sahen Handlungsbedarf und wollten aktiv werden, ohne auf den Staat zu warten.

Wo ist der Handlungsbedarf heute?

Mit «Pro Futuris» wollen wir etwas für die demokratische Kultur tun. Weil die Politik heute polarisierter ist, muss die Zivilgesellschaft diese Rolle übernehmen. Die SGG ist als Player der Zivilgesellschaft auch dafür da. Wir gehen davon aus, dass auch die Wirtschaft ein neues Narrativ braucht – ein neues Selbstbild –, das sie als einen wichtigen Teil der Gesellschaft definiert. Wir sehen gerade heute, dass Demokratien nicht selbstverständlich sind. Die Wirtschaft profitiert von der Demokratie. Sie sollte deshalb ein wichtiger staats- und gesellschaftspolitischer Player sein und sich mitverantwortlich fühlen, dass wir eine funktionierende und lebendige Demokratie haben.

Viele Menschen bewegen sich in ihrer Bubble. Das macht es schwieriger, überhaupt miteinander zu diskutieren.

Ich sehe beide Seiten der Bubble: Sie ist gut, wenn man sie mit der Einsamkeit vergleicht. Weniger gut ist, dass die Menschen soziale Bezugspunkte zu Teilen der

Gesellschaft verlieren, wenn sie nur noch mit Leuten korrespondieren, die ähnlicher Meinung sind. Besser wäre es, der Zersplitterung entgegenzutreten und mit andersartigen Leuten in Kontakt zu treten.

Wie könnte dies geschehen?

Es würde der Bubble-Bildung entgegenwirken, wenn unterschiedliche Leute aus ganz verschiedenen Milieus und Gruppen miteinander in Kontakt treten würden. Früher war dies vor allem in den Schulen und für Männer im Militär möglich. Heute – da alle in ihrer Social-Media-Bubble leben – haben diesbezüglich neu auch die Unternehmen eine wichtige Funktion. Sie könnten ein grösseres Verständnis dafür entwickeln, dass sie gerade hiermit einen Beitrag zur Gesellschaft leisten. Denn ein Unternehmen gehört noch zu den wenigen Orten überhaupt, wo Leute aufeinandertreffen, die ganz unterschiedliche Meinungen haben, und wo sich Menschen in Teams integrieren und vereinen.

Das reicht aber nicht – auch in Anbetracht der gehässigen Stimmung in vielen Internetforen.

Weiter könnten die Unternehmen gehen, indem sie gezielt den respektvollen Dialog fördern. In Deutschland gibt es etwa Unternehmensinitiativen gegen Hasskampagnen.

Was trägt sonst noch zum sozialen Kitt der Gesellschaft bei?

Jeder Sportclub oder Kulturverein leistet einen Beitrag. Auch in Meinungsbubbles kann man sich austauschen. Es ist die Aufgabe aller – der ganzen Gesellschaft –, zum sozialen Kitt beizutragen. Auf dem politischen Weg lässt sich das nicht einfordern. Die Politik mit ihren Hahnenkämpfen ist selbst oft Urheber der Polarisierung. Mit den Wahlen im nächsten Jahr wird das wohl eher noch zunehmen.

Was ist dem entgegenzusetzen?

Es könnte noch mehr von den Unternehmen selbst kommen, sofern sie ihre Rolle als «Anti-Bubbles» spielen können und wollen. Mit dem Ziel, die demokratische Kultur zu erhalten und etwas zur Diskussionskultur innerhalb des Unternehmens beizutragen.

Was können Führungskräfte tun, damit die Mitarbeitenden motiviert an das Unternehmen glauben?

Unternehmen müssen sich selbst als Teil der Gesellschaft, als «Corporate Citizenship», begreifen. Wenn das Unternehmen sich dieser Vorbildfunktion wirklich bewusst ist, sollte es den eigenen Mitarbeitenden sinnvollerweise auch ermöglichen, das eigene «Bürger:in-Sein» zu leben, also Zeit für ein Freiwilligenengagement oder eine Milizarbeit zur Verfügung stellen, falls dies gewünscht wird – etwa für ein politisches Amt.

Sie haben sich anhand der Studien «VoloWork» und «PoliWork» mit diesem Thema befasst,

Andreas Müller

Programmleiter «Neue Narrative» des Think + Do Tanks «Pro Futuris» der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG)

”

*Es wäre besser,
der Zersplitterung entgegenzutreten
und mit andersartigen Leuten
in Kontakt zu treten.“*

«Pro Futuris»

Andreas Müller (lic.phil./MAES) ist selbstständiger Politikberater und Programmleiter «Neue Narrative» des Think + Do Tanks «Pro Futuris» der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG). Das neue Zukunftslabor schafft Denk-, Debatten- und Experimentierräume für eine lebendige, handlungsfähige und resiliente Demokratie. In einem seiner Projekte geht es dort auch um ein neues, zeitgemässes Verständnis von «Corporate Citizenship». Zuvor war Andreas Müller Vizedirektor der Denkfabrik Avenir Suisse, wo er staats- und gesellschaftspolitische Projekte leitete.

wie beeinflusst dies das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen?

Wenn die Mitarbeitenden spüren, dass das Unternehmen sie in ihrer gesamten Lebensrealität, als Teil der Gesellschaft und zum Beispiel Teil eines Fussballclubs oder als Milizpolitiker wahrnimmt, haben sie das Gefühl, verstanden zu werden. Dies führt vielleicht dazu, dass die Mitarbeitenden stolz sind, in diesem Unternehmen zu arbeiten. Unsere Umfragen haben ergeben, dass sich die Mitarbeitenden eine grössere Anerkennung vonseiten der Arbeitgeber wünschen. Die Miliztätigkeit hat einen viel grösseren Vorteil für die Unternehmen, als diese oft wahrnehmen.

Was zum Beispiel?

Wer sich in einem Milizamt engagiert, ist geübt im Suchen von Kompromissen und Anerkennung von anderen Meinungen. Solche Menschen sind quasi «Anti-Bubble-Helden».

Wie beurteilen Sie Teamanlässe wie gemeinsames Waldaufräumen?

Es ist ein Weg von Corporate Volunteering, aber kein Königsweg. Es kann sein, dass Sie mit dem Team einen Tag lang den Wald aufräumen gehen und die Hälfte der

Leute keinen Bezug dazu hat. Es wäre wohl zielführender, einen Tag für eine individuelle freiwillige Tätigkeit freizugeben. Das Unternehmen soll nicht vorgeben, was gute Freiwilligenarbeit ist.

Welche Rolle werden VoloWork oder PoliWork – die Förderung des Einsatzes für politische Arbeit – Ihrer Ansicht nach in Zukunft spielen, wenn auch mehr Exponenten der Generationen Y und Z in der Arbeitswelt integriert sind?

Die Unternehmen werden sich mit ihrer Unternehmenskultur an die Motivationswelt der Mitarbeitenden anpassen und die Leute «abholen» müssen. Etwa indem sie mehr Homeoffice zulassen oder Zeit geben für Freiwilligenarbeit. So ziehen sie auch Leute mit einem breiteren Horizont an, die Welten kennen, die für ihr Fachgebiet nicht unbedingt nötig sind. Aber sie fliessen in die sozialen Kontakte innerhalb des Unternehmens ein. Bei den jungen Generationen spielt neben dem Anreiz «Geld» die Sinnhaftigkeit eine grosse Rolle. Und Freiwilligenengagement ist fast der Prototyp des «sensemaking».



Jetzt anmelden unter www.nationalerbildungspreis.ch



HES-SO Siders | *Sierre*

6. Nationaler Bildungspreis
6^{ème} Prix national de la formation

Dienstag | *Mardi*, 15.11.2022, 17.00

HES SUP UAS **FHS SCHWEIZ**

Dachverband Absolvent:innen
Fachhochschulen

Sprache hat viele Gesichter | *La langue a de multiples facettes*
Was zeichnet den neuen Gewinner aus? Zudem: Körper- & andere Sprachen.
Qu'est-ce qui distingue le nouveau lauréat? Et: Langage corporel et autres langues.

Hans Huber Stiftung & Stiftung FH SCHWEIZ, organisiert von FH SCHWEIZ. Vor Ort mit HES-SO Wallis
Fondation Hans Huber & Fondation HES SUISSE, organisé par HES SUISSE. Sur place avec HES-SO Valais

Photo: HES-SO Valais-Wallis

Was heisst «Generation Z»?



Generation X, Babyboomer, Millennials, Generation Z, Generation Coronials ... Es gibt immer mehr Begriffe für Gruppen von Menschen gleichen Alters, die gemeinsame Praktiken und Erfahrungen teilen, die sich von denen ihrer Vorgänger unterscheiden.

Der Begriff Generation ist also weit davon entfernt, einen Konsens zu bilden. Obwohl der Begriff der Generation Z für alle nach 1995 (und damit während der vierten digitalen Revolution) Geborenen häufig verwendet wird, beklagen Wissenschaftler eine semantische Entgleisung des Generationenbegriffs. Da der Begriff Generation die Idee eines «gemeinsamen Schicksals» impliziert, das die Bindungen zwischen Individuen aus derselben Altersgruppe verstärkt, minimiert oder verschleiert er die Unterschiede zwischen den Individuen. Ich vertrete deswegen die Ansicht, dass der Begriff der Generation Z nur in Massen verwendet werden sollte.

Alles könnte darauf hindeuten, dass die Jugendlichen, die noch immer als «Digital Natives» oder «Generation Z» bekannt sind, einheitliche Verbraucher sind: Sie haben alle ihr iPhone oder iPad, sie kleiden sich alle mit denselben Marken, sie gehen alle zu Starbucks oder McDonald's. Diese Klischees sollten wir überwinden und uns bewusst werden, dass sich Unterschiede im Verhalten je nach soziodemografischen Kriterien wie dem sozialen Hintergrund, dem Wohnort auf dem Land oder in der Stadt oder dem Land, dem man angehört, herausbilden.

Darüber hinaus versucht jeder, so gut es geht, Jugendliche zu etikettieren, indem er sie als «konsumorientiert, narzisstisch, rebellisch, Autoritäten infrage stellend, zappenduster ...» bezeichnet. Es ist wichtig, diese Stereotypen zu überwinden und die Besonderheiten ihres Verhaltens zu entschlüsseln, indem man die Jugendlichen im Vorfeld aus gesellschaftlicher Sicht analysiert, und zwar anhand ihrer Sozialisationsmethoden, wie der Beziehung zu den Eltern, zur Gleichaltrigengruppe, zur Schule und so weiter, die sich von einer Kultur und einem sozialen Umfeld zum anderen unterscheiden.

Junge Menschen haben widersprüchliche Quellen für ihre Bestrebungen: digital vs. techno-detox, narzisstisch vs. maker, desinformiert vs. informationsagil, rebellisch vs. diszipliniert. All diese widersprüchlichen Bestrebungen im Verhältnis der Jugendlichen zur Gesellschaft wirken sich auf das komplexe Verhältnis aus, das die Jugendlichen zum Unternehmen, zu ihrem Manager, haben und morgen haben werden. Wenn man sich anschaut, wie die jungen Z konsumieren, ergeben sich durch Extrapolation Ansatzpunkte für das Management der Z im Unternehmen von morgen.

»

Prof. Dr. Elodie Gentina | IÉSEG School of Management Paris/Lille,
Lehrerin – Forscherin – Experte für die Generation Z sowie Autorin

Man kann immer etwas lernen

Er bezeichnet sich als «glücklichen jungen Rentner», dabei ist Francisco Caratti ein Seriengründer und Unternehmer. Und ein zweites Paradox begleitet ihn: Er fühlte sich stets ein bisschen als Aussenseiter – dabei ist er im Tessin aufgewachsen, sprach zu Hause Französisch und studierte in der Deutschschweiz.

1. Was macht Dich besonders?

Zunächst möchte ich behaupten, dass jeder Mensch etwas Besonderes ist, mit seinem eigenen Kaleidoskop an Qualitäten und Fehlern. Um Einstein zu paraphrasieren, glaube ich, dass jeder etwas Aussergewöhnliches tun kann, aber wenn man einen Cellisten danach beurteilt, ob er einen Wasserhahn reparieren kann, wird er sein ganzes Leben lang denken, dass er dumm ist. Ich versuche daher, meine Stärken zu betonen und meine Schwächen zu reduzieren. Manchmal gelingt mir das, manchmal nicht, aber ich versuche es immer wieder.

2. Was bedeutet Engagement für Dich?

Engagement bedeutet, sein Bestes zu geben und, wenn man sich ein Ziel gesetzt hat, alles zu tun, um es zu erreichen. Das gilt für alle Bereiche: beruflich, persönlich, familiär und sozial.

3. Wo kommst Du her?

Ich bin in Lugano geboren, habe aber in der Schule Italienisch gelernt, weil wir in meiner Familie immer nur Französisch gesprochen haben. Nach der Matura habe ich einen Abschluss in Mathematik an der ETH Zürich gemacht. Nachdem ich in Paris ein IT-Dienstleistungsunternehmen gegründet hatte, heiratete ich in meinen Dreissigern und zog nach Lugano, wo ich ein Unternehmen für die Entwicklung von Bankanwendungen gründete. Jetzt bin ich ein glücklicher junger Rentner, der gerade ein Start-up-Unternehmen in Mailand gegründet hat.

4. Inwiefern hat Dich das beeinflusst?

Es mag seltsam klingen, aber überall, wo ich gelebt habe, habe ich mich immer sowohl zu Hause als auch «fremd» gefühlt, was auf das Gefühl der Andersartigkeit zurückzuführen ist, das ich seit meiner Kindheit im Vergleich zu meiner Umgebung immer empfunden habe. Die Schweizer glauben, dass sie die Dinge besser machen als andere, aber ich kann bestätigen, dass man immer etwas lernen kann, wenn man andere in Bescheidenheit beobachtet.

5. Welche Rolle spielte das Engagement in diesem Zusammenhang?

Sich voll zu engagieren, egal bei welcher Tätigkeit, ist eine gute Lebensregel. Der Weg ist oft wichtiger als das Ziel. Man braucht nur die Tora zu lesen, um zu erkennen, dass Engagement, Handeln und Lernen wichtiger sind als der Glaube, der nicht unbedingt notwendig ist.

6. Bei welcher Gelegenheit hast Du am meisten von anderen gelernt?

Indem ich mir gesagt habe, dass, wenn Menschen mit einer anderen Kultur und Geschichte als der unseren die Realität anders sehen, sie sicherlich gute Gründe dafür haben und dass dies Anerkennung verdient und respektiert werden muss.

7. Wie kann man anderen am besten helfen?

Anderen zu helfen bedeutet, ihnen ein friedliches und sicheres Umfeld zu bieten, in dem sie ihr Bestes geben können.



8. Was lässt Dich an die Zukunft glauben?

Die Geschichte zeigt uns, dass die Zukunft auf lange Sicht immer positiv ist. Die einzige Unsicherheit besteht darin, wie lange dieser Zeithorizont ist. Dies gilt auch in Zeiten, die – wie die, die wir derzeit erleben – tatsächlich kompliziert sind. Viele befürchten, dass die Menschheit selbst vom Aussterben bedroht sein könnte, sei es durch einen Atomkrieg oder die globale Erwärmung. Aber wenn sich die Dinge zum Schlechten wenden, wird es niemanden geben, der mir vorwerfen kann, ich hätte mich durch Optimismus versündigt, warum also nicht daran glauben?

Francisco Caratti | [SwissASR.ch](https://www.SwissASR.ch)/[SwissASR.it](https://www.SwissASR.it)

Gründer / CEO

Luca Bino

Future of Work Catalyst, swisspro Solutions / UMB

Die zündende Idee |

Die digitale Transformation findet nicht statt, weil Topmanager sie beschlossen haben. Sie wird durch eine tiefgreifende Transformation des menschlichen Verhaltens erreicht. Wir sind der Katalysator für diese Transformation: «Future of Work Catalyst».

Die Überzeugung |

Bevor wir an Innovation denken, müssen wir sie uns vorstellen, wir müssen von neuen Arbeitsweisen träumen. Die Technologie muss in den Hintergrund treten, die Nutzererfahrung ist entscheidend. Daraus kann eine Synergie von menschlichem Geist und Technologie entstehen.

Das Ziel |

Wir nennen es «Future of Work Experience» – es geht darum, gemeinsam zu entdecken, zu forschen ohne die traditionellen Vorurteile (es wird nicht funktionieren, es ist zu teuer, unsere Teams sind zu traditionell ...) und ohne eine Infrastruktur anschaffen zu müssen.

| Blick in die Zukunft

Wir befinden uns mitten in der Fusion mit UMB und werden ab dem 1. Januar 2023 einen der top drei Akteure der IT-Welt in der Schweiz darstellen. Das wird uns befähigen, mehr als 1500 Unternehmenskunden in der Schweiz dieses Entdeckungs- und Erkundungsangebot zu machen, welches wir als «Future of Work Experience» bezeichnen.

| Die Dienstleistung

Wir bieten mehrere Wochen Unterstützung mit einem «Future of Work Catalyst» an, in denen Teams eine neue Technologie entdecken und verstehen können, Szenarien definieren, Prototypen bauen und die Ergebnisse in realen Situationen testen – und dabei noch viel Spass haben!

swisspro Solutions (UMB ab dem 1. Januar 2023) bietet mehrwöchiges Eintauchen und die Möglichkeit zur technischen Erfahrung mit persönlicher Betreuung an, um eine neue Technologie zu entdecken und zu verstehen und mögliche Szenarien für das Unternehmen zu evaluieren.



Alle wollen einen Unterschied machen

Wenn Menschen sich wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen, engagieren sie sich lieber. Dies kann sich die Führung zunutze machen, um das Commitment zu steigern. Das tut not: Die Rate der engagierten Mitarbeitenden liegt seit Jahren zwischen 11 und 17 Prozent.

Susanne Wagner | Text

Wer wünscht sich nicht ein Team, das engagiert bei der Sache ist, sozial und fachlich kompetent arbeitet, mitdenkt und täglich motiviert zur Arbeit erscheint? Die «eierlegende Wollmilchsau» gibt es natürlich nicht. Aber Führungskräfte können einiges tun, um die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden so zu erhöhen, dass sie sich dem Unternehmen selbstverständlich verpflichtet fühlen und gegenüber dem Arbeitgeber wirkliches Commitment an den Tag legen.

Es lohnt sich, denn das Unternehmen erhält es vielfach zurück. Dies zeigt auch die Forschung auf dem Gebiet. «Eine hohe emotionale Bindung an die eigene Firma resultiert in einer geringeren Zahl von Abwesenheitstagen, in verminderter Fluktuation und in hoher Arbeitsqualität», sagt der deutsche Neurowissenschaftler Joachim Bauer. Das wirksamste Mittel, das Vorgesetzte zur Verfügung haben, um die Motivation und Arbeitsfreude ihrer Teams zu stärken, sei eine gute, professionelle Gestaltung der Beziehung zu den Mitarbeitenden. Wie das genau geschieht? Hier kommt der springende Punkt: Die Motivationssysteme der Beschäftigten können nur dann aktiv werden, wenn sich die Mitarbeitenden persönlich «gesehen», wahrgenommen und beachtet fühlen.

Bauer, der ein Buch zum Thema «Arbeit» verfasst hat, beschreibt es so: Es geht darum, eine Balance zwischen verstehender Zuwendung und klarer Führung zu finden. Etwa indem Führungskräfte die Mitarbeitenden mindestens wöchentlich in kleinen Teams, eventuell sogar täglich, persönlich kurz kontaktieren und in angemessenen Abständen mit ihnen die Arbeit besprechen. Eine wichtige Rolle spielen auch die Anerkennung. Sie umfasse neben dem fairen Lohn auch die Wertschätzung der erbrachten Leistung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes und berufliche Entwicklungschancen.





Anspruchsvolle Gen Z

Ein besonders wertvolles Gut ist Commitment bei der Generation Z, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommt. Für sie seien Selbstverwirklichung und ein hoher Erlebniswert bei der Beschäftigung zentral. Sie sei zudem nicht mehr bereit, sich langfristig und loyal an einen Arbeitgeber zu binden, halten die Autoren Isabell Brademann und Rüdiger Piorr im Arbeitspapier «Das affektive Commitment der Generation Z» der FOM Hochschule für Ökonomie & Management Essen fest. Darin haben sie das Bedürfnis der Mitarbeitendenbindung an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren untersucht.

Überraschend ist die Einschätzung, dass diese Generation schlichtweg zu jung für substanzielle Erfahrungen in der Arbeitswelt sei. Zudem ergab die Analyse, dass 64 Prozent der befragten Probanden durchaus ein starkes Bedürfnis nach affektivem Commitment aufweisen. Der Begriff bezieht sich darauf, wie sehr ein Mitarbeiter im eigenen Unternehmen bleiben will. Doch wie gelingt es, die Generation Z zu rekrutieren oder emotional zu binden? Zu den «Muss-Kriterien» gehören gemäss Brademann und Rüdiger die persönliche Entwicklung, Sicherheit, Entlohnung, Transparenz sowie wertschätzender Umgang. Nicht gewünscht sind feste Strukturen im Unternehmen, Konkurrenzsituationen unter den Mitarbeitenden und feste Arbeitszeiten wie «9 to 5».

68 Prozent haben wenig oder keine Bindung

Wie stark sich die Angestellten ihrem Arbeitgeber zugehörig fühlen, erhebt auch das Beratungsunternehmen Gallup. Es untersucht im sogenannten Engagement-Index seit 2001 jedes Jahr die emotionale

Verbundenheit der Beschäftigten in Deutschland. Die letzten zwei Jahre Pandemie hatten keine Auswirkung auf die Veranlassung der Mitarbeitenden, engagiert zu sein, halten die Autoren der Studie erstaunt fest. Der Prozentsatz der Engagierten liegt seit Jahren zwischen 11 und 17 Prozent (2020: 17 Prozent). Das heisst, rund 68 Prozent der Befragten haben keine oder eine geringe Bindung an das Unternehmen. Die Zahlen in der Schweiz dürften ähnlich sein.

Umso wichtiger ist es, mit motivierender Führung dieser häufig verbreiteten «inneren Kündigung» entgegenzuwirken. Doch wie geht das – bei den Mitarbeitenden Commitment herstellen? Wir fragen nach bei einem schweizerischen Unternehmen, dem einige Mitarbeiter bereits seit 40 Jahren die Treue halten. Bei der familiengeführten Manufaktur Caran d'Ache in Genf bleiben die Beschäftigten durchschnittlich 13 Jahre lang. Die Frauen und Männer, die bei Caran d'Ache arbeiten, bezeichnet Natalie Toumpanos, Direktorin für Human Resources bei Caran d'Ache, als wichtigstes Kapital des Unternehmens. «Wir bemühen uns, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Leistung und Wohlbefinden in einem Gleichgewicht hält und das den Familiencharakter unseres Unternehmens zum Ausdruck bringt.»

Dies bedeute, dass sie die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie stellten, da ihre persönliche Entwicklung und ihr Wohlbefinden die Grundlage für den Erfolg von allen seien. Zum Wohlbefinden tragen sicher auch die Gleichstellungspolitik und die Transparenz des Unternehmens bei: Caran d'Ache hat sich verpflichtet, eine Politik der Lohngleichheit zu verfolgen und engagiert sich durch

konkrete Massnahmen wie etwa Selbstanalysen der Lohnpraxis. Natalie Toumpanos: «Wir haben positives Feedback vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann bezüglich der Gleichbehandlung bei den Löhnen erhalten und achten besonders auf die Einhaltung einer einheitlichen Vorgehensweise beim Talentmanagement und bei der Ausbildung.»

Die Azubi-Filiale

Immer mehr Arbeitgeber lassen sich einiges einfallen, damit sich die Belegschaft voll hinter das Unternehmen stellt und sich engagiert. Bereits bei den Allerjüngsten setzt zum Beispiel der Detailhändler Aldi Suisse an: Im Projekt «Lernendenfiliale» tragen die Auszubildenden eine Woche lang die Verantwortung für eine Filiale. Dabei organisieren sie von der Warenbestellung über die Personalplanung bis hin zum Kassendienst alles selbst – mit Unterstützung eines erfahrenen Filialleiters. Das Projekt wurde ins Leben gerufen, um den Lernenden eine Plattform zu bieten; um ihr Fachwissen zu vertiefen, das Erlernte ihrer Lehrzeit umzusetzen und voneinander zu profitieren.

Diese Wertschätzung des Engagements und der Glaube an die Fähigkeit der Lernenden lohnen sich. Bis jetzt sammelte Aldi ausschliesslich positive Erfahrungen damit: Die Azubis sorgten für einen reibungslosen Ablauf. «Wir beobachten jedes Jahr, dass die Lernendenfiliale unter unseren Auszubildenden eine starke Identifikation mit unserem Unternehmen bewirkt und sie mit Stolz erfüllt», sagt ein Sprecher der Medienstelle Aldi Suisse. «Die Lernenden übernehmen gern Verantwortung, sehen ihr gemeinsames Ziel vor Augen und haben Spass an den Aufgaben.»

„Wir vertrauen den Menschen in ihren Rollen und schaffen maximale Transparenz.“

Nadja Perroulaz, Mitgründerin und Lead People bei Liip



Einen sehr hohen Grad an Selbstorganisation weisen Unternehmen auf, die holokratisch statt hierarchisch strukturiert sind. Dazu gehört neben der viel zitierten Firma Freitag auch die Digitalagentur Liip mit Büros in Bern, Basel, St. Gallen, Freiburg und Lausanne. Auch sie gibt an, die Menschen ins Zentrum zu stellen, und zwar auf eine besondere Weise, wie Nadja Perroulaz, Mitgründerin und Lead People bei Liip, erklärt: «Wir vertrauen den Menschen in ihren Rollen und schaffen maximale Transparenz.» Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bei Liip übernimmt in Rollen Verantwortung und hat innerhalb dieser Rolle Entscheidungsbefugnis – ohne Freigabe durch einen Vorgesetzten.

Agil auf Bedürfnisse reagieren

«Das holokratische Modell ist für Motivation und Engagement als zentrale Voraussetzung mitentscheidend», sagt Nadja Perroulaz. Liip folgt den Prinzipien der Agilität bereits seit 15 Jahren und hatte eine sehr flache Organisationsstruktur. 2016 entschied sich das Unternehmen für «Holacracy», weil es «das System ist, das sich am besten an Veränderungen anpassen und agil auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Kunden reagieren kann». Mit der Holokratie steht die Organisation von Arbeit und nicht von Menschen im Vordergrund. «In diesem Rollenmodell sind die Mitarbeitenden selbst dafür verantwortlich, dass sie im Unternehmen dort eingesetzt sind, wo sie den grössten Beitrag leisten können – für das Unternehmen und für sie selbst», sagt Nadja Perroulaz.

Die Möglichkeit, sich in vielen Bereichen einzubringen und weiterzuentwickeln, ist auch ein Grund, weshalb Giorgio Nadig, Product Owner, gerne bei Liip arbeitet. Die holokratische Ausrichtung ist ihm wichtig, denn «sie erlaubt mir, in meinen unterschiedlichen Rollen als Jurist absolutes Neuland zu betreten». In seinen Rollen bei Kundenprojekten schätzt er die Möglichkeit, selbst rasch Rahmenbedingungen schaffen zu können, damit sie den Bedürfnissen der Kunden optimal entsprechen. Darüber hinaus begrüsst er die fortschrittlichen Arbeitsbedingungen, die es ihm erlauben, Familie und Beruf optimal unter einen Hut zu bringen. Giorgio Nadig gefällt es besonders, dass das Organisationsmodell von Liip allen die Chance bietet, sich in vielen Bereichen einzubringen und weiterzuentwickeln und interdisziplinär im Team an innovativen Projekten zu arbeiten.

Freiwillig Gutes tun

Sich einbringen, aber nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern für einen guten Zweck – diese Absicht verfolgen die Freiwilligenarbeitsprojekte von ganzen Mitarbeiterteams. Zum Beispiel für Pro Juventute: Die Non-Profit-Organisation ermöglicht es Firmen im Rahmen von Corporate Volunteering, inner- und ausserhalb der Arbeitszeit soziale Einsätze zu leisten. Mit dem Ansporn «Lassen Sie die Fähigkeiten Ihrer

Projekte jederzeit im Griff.

Abacus Projektverwaltung –
die integrierte Projektmanagement-
Software

Abacus Forum
Projektverwaltung
21.09.2022
hybrider Event
jetzt anmelden
abacus.ch/foren



Ihr Nutzen mit Abacus Projektverwaltung

Mit vielen branchenspezifischen Lösungen ermöglicht die Abacus Projektverwaltung eine gezielte, effiziente Wirtschaftlichkeitskontrolle für Projekte, Mitarbeitende und Maschinen.



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/projektverwaltung



Mitarbeitenden doch einmal in einem komplett anderen Umfeld zum Einsatz kommen und schenken Sie uns die Zeit und das Fachwissen Ihrer Angestellten» motiviert Pro Juventute die Unternehmen, sich so für die Gesellschaft zu engagieren.

Dass sich die Motivation zur Freiwilligenarbeit und die Motivation, sich für eine Firma zu engagieren, ähneln, ergab eine Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts zum Thema Freiwilligenarbeit. An der Studie hat Andreas Müller mitgearbeitet. Er ist heute Programmleiter «Neue Narrative» des Think + Do Tanks «Pro Futuris» der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (siehe Interview Seite 10). «Wir haben drei Faktoren für die Motivation identifiziert: einen relativ autonomen Gestaltungsspielraum, eine soziale Zugehörigkeit zur Organisation und Wirksamkeit», sagt Andreas Müller. Diese drei Elemente sind seiner Ansicht nach Trends, die sich fast eins zu eins von der Freiwilligenarbeit auf die Arbeitswelt übertragen lassen. «Wer den Mitarbeitenden das Gefühl gibt, sich einzubringen und einen Unterschied machen zu können, erhält ein hohes, affektives Commitment von Mitarbeitenden zurück.»

»

Sparen auf Bündner Art: Ohne zu warten von 300 Franken profitieren.

QR-Code scannen und Preise gewinnen.



oekk.ch/sko



Die Versicherung mit gesundem Bündnerverstand.

OÖKK

Gegenüberstellung

- 01. Was bedeutet für Sie persönlich der Begriff Diversität?**
02. Welchen Einfluss hat das auf Ihr Unternehmen?
03. Wie fördern Sie Diversität im Unternehmen?

01.

Diversität ist für mich eine vielfältig und heterogen zusammengesetzte Gruppe. Unterschiedliche Persönlichkeiten bereichern mit ihrem Sein, mit ihren Kompetenzen und ihrem Erfahrungsrucksack ein Team. Eine reine Genderdiskussion wird dem Begriff der Diversität nicht gerecht.

02.

Diversität bereichert ein Unternehmen, ein Team. Durch die verschiedenen Erfahrungen, Gedanken und Ideen kann ein Mehrwert geschaffen werden. Wären alle Menschen gleich, würde es an Innovation mangeln und das Leben wäre wohl sehr uninteressant. Somit hat Diversität einen enormen Einfluss auf jedes Unternehmen.

03.

Wer will, der kann. Engagement vorausgesetzt. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden darin, sich gezielt weiterzubilden, um sich auch persönlich weiterzuentwickeln. Weiterbildung bedeutet auch Horizonterweiterung. Eine Win-win-Situation für alle – fördern und fordern ist da unser Motto.

01.

Diversität hat für mich sehr viele Aspekte wie Herkunft, Alter, Ausbildung, Rollen, Netzwerke usw., die weit über eine binäre Geschlechtergleichstellung hinausgehen. Diese Vielfalt an Erfahrungen und Sichtweisen möchte ich niemals missen. Diversität soll immer auch Inklusion sein. Wie beziehen wir alle mit ein, wie lassen wir alle teilhaben?

02.

Wir versuchen mit unseren flexiblen Anstellungsbedingungen für möglichst viele Lebensstile und -situationen eine attraktive Arbeitgeberin zu sein. Wenn unsere Teams die Vielfalt der Anspruchsgruppen spiegeln, können viel einfacher die vielen Anforderungen an unseren Lebensraum und die Bedürfnisse bei der Planung berücksichtigt werden.

03.

Indem wir für optimale Entwicklungsbedingungen sorgen. Im Vordergrund stehen dabei flexible Strukturen/Arbeitszeitmodelle, Teilzeit auch bei Führungsfunktionen sowie individuelle Weiterbildungen. Um bei der Personalrekrutierung und der Mitarbeitenden-Entwicklung die bestmöglichen Kandidat*innen auszuwählen, versuchen wir – so gut es geht –, unsere Unconscious Biases aufzuspüren.

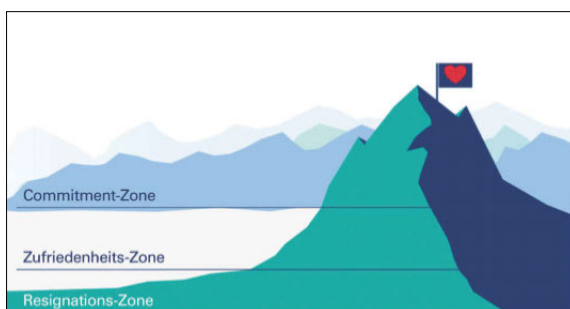
Gipfelsturm beginnt im Basislager

Was es heute braucht, um das Commitment der Mitarbeitenden zu steigern – und warum Zufriedenheit und Resignation ebenfalls wichtig sind.

Aus der Sicht des Mitarbeitenden ist klar: Er möchte in einer Arbeitswelt tätig sein, in der er nicht resigniert oder nicht permanent unzufrieden ist und sich zum Unternehmen committieren kann. Für die Unternehmen ist die Gewährleistung einer solch gesunden Arbeitswelt alles andere als einfach. Die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Arbeitgeber steigen. Aktuell noch angefeuert durch einen ausgeprägten Fachkräftemangel in vielen Branchen.

Zudem steigen die Anforderungen der Kunden. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen den steigenden «need to innovate» sowie den «need to produce» permanent in eine Balance bringen, ohne dem unternehmerischen Leichtsinn zu verfallen (zu viel Innovation) und Verluste zu verzeichnen oder durch unternehmerische Trägheit (zu wenig Innovation) von der Konkurrenz abgehängt zu werden.

Die Arbeitgeber sind also mehr denn je gefordert, die passende Arbeitswelt für ihre Mitarbeitenden zu schaffen.



Der Unternehmensberg

Teambefindlichkeit zählt

Aus Mitarbeitendenbefragungen der letzten Jahrzehnte wissen wir, dass in einer ersten Phase der Fokus auf möglichst hohe Zufriedenheit gelegt wurde, in einer zweiten Phase die Resignation mitberücksichtigt wurde, da sonst die Ergebnisse der Befragungen nicht interpretierbar waren, und in einer dritten Phase der Fokus auf Commitment, Engagement oder Vertrauen gelegt wurde.

Heute sind wir in einer vierten Phase angelangt, die eine Synthese aus den drei ersten Phasen bedeutet. In jedem Unternehmen gibt es unterschiedliche «Biotope» oder Zonen, die unterschiedliche Massnahmen erfordern. Dies stellen wir in Form eines «Unternehmensberges» dar.

In unseren Mitarbeitendenbefragungen identifizieren wir jeweils diese drei Arbeitswelten. Die erste Frage lautet: Befindet sich ein Mitarbeitender in der Resignations-, Zufriedenheits- oder Commitment-Zone? Da die Wahrnehmung der Arbeitswelt aber nicht von einem einzigen Mitarbeitenden abhängt und nicht auf individueller, sondern in erster Linie auf Teamebene im Dialog miteinander verbessert werden muss, und von den zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen massgeblich verursacht wird, berechnen wir die Anteile von Resignation, Unzufriedenheit und Commitment auf Stufe Team. Liegt der Resignationsanteil bei über 20 Prozent, so ist die vordringliche Aufgabe, die Resignation zu adressieren und diese abzubauen. Ist die Unzufriedenheit im Benchmarkvergleich grösser als das Commitment, dann steht der Abbau der Unzufriedenheit an erster Stelle, also ist das Zufriedenheitshandlungsportfolio im Fokus. Und erst



dann, wenn das Team sich in der Commitment-Zone befindet, darf an den Commitment-Treibern gearbeitet werden.

Basislager: Zufriedenheit

Der Aufstieg auf den Gipfel ist also ohne Zwischenhalt im Basislager und damit Sicherstellung von Zufriedenheit und minimal ausgeprägter Resignation nicht möglich. Denn die Gefahr einer Überlastung wäre zu gross.

Wie vor zwei Jahren erstmals an dieser Stelle erläutert, können wir auf einer enorm grossen Datenbasis von mehr als 150 branchen- und grössenklassen-unabhängigen Mitarbeitendenbefragungen jährlich bei Schweizer Unternehmen mithilfe einer Treiberanalyse die Themen statistisch ermitteln, die zentral sind, um den Commitment-Gipfel zu erreichen.

Für den Aufstieg auf den Gipfel des «Commitment-Berges» braucht es Mitarbeitende, die

- über die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen (Arbeitsinhalt beziehungsweise Job Fit),
- Verantwortung übernehmen und Entscheidungen fällen (Einbindung) und
- sich entwickeln und lernen wollen (Mitarbeitendenförderung).

Diese Superdimension – «Eigenes Wachstum/Bedeutbarkeit» genannt – ist weiterhin die wichtigste Komponente für den erfolgreichen Aufstieg.

Die zweite Superdimension – «Marktperspektive» genannt – hat in den letzten zwei Jahren weiter an Bedeutung gewonnen. Dies ist nicht weiter er-

staunlich, da es für Unternehmen immer schwieriger geworden ist, zu bestimmen, mit welcher Marktpositionierung sie in fünf bis zehn Jahren noch wettbewerbsfähig sind. Die Mitarbeitenden, die sich in der Commitment-Zone befinden, müssen daher heute viel besser wissen, welche Strategie der Arbeitgebende verfolgt, welche Kundenbedürfnisse sie befriedigen können und wie mit den vielen Veränderungen umzugehen ist.

»

Sven Bühler

ist Inhaber und Arbeitswelten-Visionär des Beratungs- und Befragungsunternehmens icommit, das jährlich die Befragung zum Swiss Arbeitgeber Award durchführt.

Männer ändern die Kultur

Männliche Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Inklusion von Frauen in «typischen» Männerberufen: Nicht nur sind sie in der Überzahl in den Führungsetagen, sie sind auch die zentralen Akteure bei Veränderungen der Organisationskultur. Und um nichts weniger als das geht es. Hier eine Anleitung zu genderinklusiven Führungspraktiken.

Dr. Gabriele Schambach | Universität St. Gallen,
Co-Leiterin des Projektes «Leaders for Equality»

Viele Unternehmen und Organisationen haben damit begonnen, Frauen aktiv zu bewerben, zum Beispiel durch gendersensible Stellenausschreibungen. Aber was nutzt das, wenn im Bewerbungsgespräch oder dann im Arbeitsalltag eine Unternehmenskultur herrscht, in der sich Frauen nicht wohlfühlen?

In unserem Projekt «Leaders for Equality: Führungskräfte nutzen Chancen» zeigen wir Möglichkeiten auf, wie Frauen (besser) in männertypische Berufe und Branchen inkludiert werden können. Eine zentrale Rolle spielen dabei die – bislang in Gleichstellungsprozessen zu wenig berücksichtigten – männlichen Führungskräfte. Mit ihnen als Gestalter, Unterstützer, Botschafter kann eine Kulturveränderung in Unternehmen gelingen.

Dass dies kein blosses Wunschenken ist, zeigt unsere schweizweite – und international erstmalige – Umfrage zum Gleichstellungsentagement männlicher Führungskräfte. Hier wird deutlich, dass die Männer motiviert und bereits vielfach aktiv dabei sind, sogenannte Genderinklusive Führungspraktiken anzuwenden. Dies sind Handlungen im Berufsalltag, die zu mehr Gleichstellung beitragen, die jede Person in ihrem Tätigkeitsfeld problemlos umsetzen kann – ganz

unabhängig davon, ob und welche Gleichstellungsmassnahmen in der Organisation existieren.

Um durch ihr Verhalten Frauen für männertypische Berufe zu gewinnen, können die männlichen Führungskräfte mit den von uns herausgearbeiteten genderinklusiven Führungspraktiken verschiedene Strategien anwenden:

Positionieren Sie sich

Positionierung bedeutet, dass Sie als Befürworter von Gleichstellung aktiv werden, indem Sie:

- Gleichstellungsmassnahmen im Gespräch mit Kolleg*innen und Vorgesetzten verteidigen,
- aktiv an unternehmensinternen Aktivitäten zu Gleichstellungsthemen teilnehmen,
- Ihren männlichen Kollegen ein positives Feedback geben, wenn sie ein frauenförderndes Führungsverhalten zeigen.

Ermutigen Sie Frauen

Unter Ermutigung werden jene Aktivitäten gefasst, die Frauen gezielt fördern, durch:

- die direkte Ansprache von geeigneten Frauen zur Bewerbung auf eine Führungsposition,
- die Bekräftigung von Mitarbeiterinnen zur Teilnahme an Kaderentwicklungsprogrammen,
- die Berücksichtigung einer oftmals anderen, vorsichtigeren Wortwahl von Frauen bei Beurteilungen,
- die Bemühung, «men-only»-Teams durch die Suche nach geeigneten Frauen zu vermeiden.



Befördern Sie aktiv die Integration von Frauen

Wenn Frauen bereits im Team oder Führungskreis sind, können die männlichen Führungskräfte eine gelingende Integration befördern, wenn sie:

- darauf achten, dass die Redebeiträge von Frauen in Besprechungen gleichermassen gehört und aufgegriffen werden,
- dafür sorgen, dass Frauen in reinen Männerrunden in das Gespräch integriert werden,
- prestigeträchtige Anfragen oder interessante Aufgaben einer Frau im Team anbieten, um ihr so zu mehr Sichtbarkeit und Anerkennung zu verhelfen.

Intervenieren Sie!

Sie können durch Interventionen aktiv werden, indem Sie:

- darauf achten, selbst keine Bemerkungen zu machen, die Frauen abwerten oder nicht ernst nehmen,
- andere Männer ansprechen, wenn diese (auch unbeabsichtigt) Bemerkungen machen, die Frauen abwerten oder die sexistisch oder frauenfeindlich sind,
- sich hinter ihre Mitarbeiterinnen und Kolleginnen stellen, wenn deren Kompetenzen übergangen, missachtet oder infrage gestellt werden.

Aus unserer Beratungspraxis kennen wir die Herausforderungen, die es anzunehmen gilt, um diese Handlungsmöglichkeiten anzuwenden: Zum einen gibt es zum Teil grosse Unterschiede, wie Frauen und Männer Situationen oder Bemerkungen, vor allem in männerdominierten Zusammenhängen, einschätzen und bewerten. Wobei Männer diese häufiger als

selbstverständlich sehen, während Frauen diese als eher fremd und unpassend empfinden. Zum anderen erleben männliche Führungskräfte Gleichstellungshandeln ambivalent, weil sie befürchten, Frauen zu bevormunden, statt zu fördern. Um zu einem gemeinsamen Verständnis und auch Handeln zu gelangen, haben wir deshalb das Format der Geschlechterdialoge entwickelt. Diese bieten die Möglichkeit, sich über die verschiedenen Wahrnehmungen, Einschätzungen und Ideen der Kulturveränderung auszutauschen.

All diese Aktivitäten und jede einzelne der Gender-inklusiven Führungspraktiken führen zu einer Veränderung der Organisationskultur, sodass sich Frauen in männertypischen Berufen wohlfühlen – und für diese (noch mehr) gewonnen werden können.

»

Leaders for Equality: «Führungskräfte nutzen Chancen»

ist ein Analyse- und Entwicklungsprojekt (2019–2021). Es unterstützt Unternehmen dabei, die mehrheitlich männlichen Führungspersonen besser in die Gleichstellungsarbeit einzubeziehen.



Auf der Website von benevol Schweiz finden sich darüber hinaus ein Merkblatt für die Freiwilligenarbeit als Vorgesetzter von bezahltem Personal und eines über die Arbeit für und mit Geflüchteten: Zwei Bereiche, die besonderes Fingerspitzengefühl voraussetzen.

Über die Plattform hinaus ist in der Schweiz eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten vorhanden, wie man sich sinnvoll engagieren kann. Zunächst ist in diesem Bereich das umfangreiche Vereinswesen zu erwähnen, das in den Gemeinden vom Schützen-, Musik- und Turnverein über die Verschönerungsvereine bis zur freiwilligen Feuerwehr reicht. Ferner sind Interessengruppen wie Dampflokomotiv-Enthusiasten praktisch an jeder historischen Bahnstrecke, Segelfluggruppen um jeden Flugplatz und historisch Interessierte an jeder Burgruine zu finden: Volle 40 Prozent der über 15-jährigen Menschen in der Schweiz gaben 2020 an, im Schnitt rund vier Stunden wöchentlich freiwillig für eine Sache zu arbeiten, die ihnen wichtig ist.

Interessant ist dabei, dass Frauen stärker als Männer in der informellen Freiwilligenarbeit engagiert sind, nämlich zu fast 36 Prozent, und nur zu 13 Prozent in Projekten und Vereinen. Auch die Männer engagieren sich zwar mehrheitlich im Rahmen der informellen Freiwilligenarbeit (29 Prozent), aber mit über 18 Prozent setzen sie sich in den institutionalisierten Freiwilligenarbeitsbereichen ein.

Diese Zahlen stammen vom Bundesamt für Statistik; ein weit differenzierteres Bild gibt der «Freiwilligen-

Monitor Schweiz 2020» der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft SGG. Er zeigt, dass sich die Männer zum allergrössten Teil (19 Prozent) im sportlichen Bereich engagieren und gleich danach bei «Spiel-, Hobby und Freizeitvereinen» (9,9 Prozent). Bei den Frauen steht an erster Stelle der Einsatz für kirchliche Organisationen (9,7 Prozent) und gleich danach der für soziale und karitative Zwecke (9,2 Prozent). Politische oder gemeinnützige Ämter liegen übrigens bei den Männern erst auf dem 8. und bei den Frauen auf dem 9. Rang.

«Wer sich formell freiwillig engagiert, will mit anderen Menschen etwas unternehmen und bewegen, ihnen helfen, sich dabei weiterentwickeln und seine Kenntnisse und Fähigkeiten erweitern sowie Spass haben», konstatiert der «Monitor». «Spass haben» ist denn auch der weitaus wichtigste Grund für ein Engagement, und daran ist nichts Verwerfliches.

Aber Spass macht es ja auch, etwas Neues zu lernen.

»

Gnade

Übers Ganze gesehen bin ich zum Schluss gekommen, dass man um einiges professioneller arbeitet, wenn man sich nicht zu sehr mit etwas identifiziert. Mit was auch immer. In meinem Fall mit Kirche, mit Poesie, früher mit Parteipolitik, immer wieder mit ehrenamtlichem Engagement.

Wo viel Herzblut fließt, holt man sich schnell einmal eine blutige Nase. Oder man muss sich freudschämen für jemanden, der die Lieblingsorganisation ebenfalls repräsentiert. Und wohin es führt, wenn man nicht genügend Distanz hat,

das findet man unter dem Stichwort «Eignblunzn».

Was aber hilft gegen Überidentifikation? Mir zum Beispiel, wenn ich mitten in der Nacht erwache und mich die tausend unerledigten Dinge umtreiben, eine bestimmte Vorstellung. Ich kaufe mir in Gedanken einen soliden Reisbesen, nicht so einen billigen Schrott, der bereits auseinanderfällt, bevor du ihn recht in die Finger nimmst. Ich zwacke ihn dann mit einer Rebschere in eine perfekte Form und beginne einen grossen imaginären Platz zu wischen. Ich fühle mich dabei leicht und frei. Alle Düsternis fällt von mir ab, und ich schlafe selig ein, erwache mit einem Lied auf den Lippen und mache mich ans Tagewerk.

Hilfe bringt auch ein Haiku von Mizuta Masahide (1657–1723)

«Nun da mein Warenhaus
abgebrannt ist, verbirgt nichts
mehr den Mond.»

Und dennoch: Meinen Beruf, meine Tätigkeit, mein Engagement als etwas Sinnvolles erleben zu dürfen, das ist das Wichtigste. Oft auch ein Privileg. Oder wie ich es als Theologe bezeichnen würde: Gnade.
»

Daniel Müller-Gemperle | reformierter Pfarrer



Foto: Luisa Wehl

Inside Swiss Leaders

Ein Barometer für nachhaltige Führung in der Schweiz

Anfang 2021 hat Swiss Leaders die Sustainable Leaders Initiative lanciert, die auf drei Säulen fusst: Die Sustainable-Leaders-Charta definiert ein gemeinsames Verständnis, was nachhaltige Führungsarbeit bewirken soll und dient der Selbstverpflichtung, sich auf den Weg zu machen.

Um Führungskräfte auf ihrem Weg zu unterstützen, wurde als zweite Säule die Sustainable Leaders Academy ins Leben gerufen, die neben Webinaren 2022 erstmals einen fünftägigen Lehrgang in Kooperation mit sanu future learning AG anbietet. Die dritte Säule soll messen, wie man in Bezug auf die relevanten Nachhaltigkeitskompetenzen abschneidet. Für die Entwicklung dieses Instruments, des Barometers für nachhaltige Führung, kooperiert Swiss Leaders mit B Lab Schweiz.

B Lab Schweiz ist Teil der globalen B-Corp-Organisation und vergibt die B-Corp-Zertifizierung an Unternehmen, welche die höchsten Standards für geprüfte soziale und ökologische Leistungen, rechtliche Verantwortlichkeit und öffentliche Transparenz erfüllen. Weitere Instrumente sind das B Impact Assessment zur Bewertung der sozialen und ökologischen Gesamtleistung eines Unternehmens, der Swiss Triple Impact und der Swiss Sustainability Benchmark.

Unser neues Barometer als Standortbestimmung für Leader erfasst Kompetenzen und Praktiken zu nachhaltiger Führung. Das Tool bildet anhand eines Reifegradmodells den Stand der Führungskompetenz ab und liefert einen Bericht. Das Barometer ermöglicht Vergleiche zwischen Regionen und Branchen mit dem Ziel, den Fortschritt nachhaltiger Führungsarbeit über mehrere Jahre hinweg zu verfolgen und zu analysieren. Zudem liefert das Instrument Handlungsempfehlungen für die Übernahme nachhaltiger Führungspraktiken.

Die Zielsprachen sind Deutsch, Französisch und Italienisch. Eine erste Testversion des Tools wird voraussichtlich im Spätherbst 2022 vorliegen. Die Lancierung erfolgt im Rahmen des Swiss Impact Forums vom 15. September 2022.



2022 Agenda

Swiss Impact Forum | Unlock the Agenda 2030

Nehmen Sie am Swiss Impact Forum teil, dem wichtigsten Treffen der Schweizer Akteur:innen, die sich für eine regenerative und inklusive Wirtschaft einsetzen.

Do 15. September 2022 | 09.00 – 19.00 Uhr,
Eventfabrik, Bern

Jubiläums-Ballonfahrt

Swiss Trainers & Coaches wird 20 Jahre alt und feiert auf einer Ballonfahrt.

Sa 24. September 2022 | 15.00 – 22.00 Uhr,
Strandbad Moossee

Business Power Lunch

Do 29. September 2022 | 12.00 – 13.30 Uhr,
Brauhaus, Frauenfeld

Ein Abend für alle Sinne

Barocke Klänge und zeitgenössischer Slam Poetry.

Do 29. September 2022 | 18.00 – 21.00 Uhr
Heierling Maler AG, Gebenstorf

Kunst & Architektur

Führung am Campus der Universität St. Gallen.
Mi 5. Oktober 2022 | 17.30 – 20.30 Uhr, St. Gallen

Kochen im Team

Do 6. Oktober 2022 | 19.00 – 22.00 Uhr,
ChuchiArt, Zürich

Networking & Lunch

Do 6. Oktober 2022 | 11.30 – 13.30 Uhr,
Lokremise, St. Gallen

Simmentaler Käsewelt

Ein spannender Besuch in der nachhaltigsten
Bergkäserei der Schweiz.
Fr 21. Oktober | 11.00 – 14.00 Uhr, Oey

Networking & Kunst

Führung durch das Kunsthaus Aarau.
Di 25. Oktober 2022 | 17.00 – 21.00 Uhr, Aarau

Auskünfte und Anmeldung finden Sie auf swissleaders.ch/kalender
oder kontaktieren Sie uns per Mail an info@swissleaders.ch

Impressum

Herausgeberin/Kontakt

Swiss Leaders
Postfach, CH-8042 Zürich
Tel. +41 43 300 50 50
info@swissleaders.ch
www.swissleaders.ch

Chefredaktor

Peter Sennhauser
Tel. +41 44 533 00 30
ps@swissreporter.ch

Kommunikationsverantwortliche

Claire-Lise Rimaz
Tel. +41 21 625 78 32
c.rimaz@swissleaders.ch



www.swissleaders.ch

Konzeption

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Gestaltung

Stämpfli Kommunikation, Bern
www.staempfli.com

Redaktion und Content

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch
Laura C. Bujard
hello@lcbujard.com

Druck

Stämpfli Kommunikation, Bern
www.staempfli.com

Auflage

10 050 Exemplare in 2 Sprachen
8000 Deutsch / 2050 Französisch
(WEMF Beglaubigung 2019 – 2020:
9345 Deutsch / 2104 Französisch)

Erscheinungsweise

Erscheint viermal im Jahr
als Printausgabe.

Geht an alle Swiss Leaders Mitglieder.

Die Autoren und Autorinnen äussern ihre
persönliche Meinung, die nicht mit dem
Standpunkt der Swiss Leaders-Redaktion
übereinstimmen muss.

**Die nächste Ausgabe des
LEADER mit dem Thema
«Verantwortung» erscheint
am 5. Dezember 2022**

Investieren Sie in Ihre Zukunft

Die zunehmende Überalterung der Gesellschaft und die aktuell sehr tiefen Zinsen belasten die staatliche und die berufliche Altersvorsorge. Daher sollten Sie Ihre freiwillige Altersvorsorge rechtzeitig aufbauen.

Mit den Leistungen der AHV und der beruflichen Vorsorge sollten Sie den gewohnten Lebensstandard im Rentenalter fortführen können. Die erste und die zweite Säule zusammen sollen Ihnen ein Renteneinkommen von rund 60 % Ihres letzten Lohnes ermöglichen. Doch insbesondere Personen mit Erwerbsunterbrüchen erreichen dieses Ziel häufig nicht, sodass es für sie umso wichtiger ist, in die private Altersvorsorge zu investieren.

Profitieren Sie von einem grösseren Sparerfolg

Wer früh einzahlt, profitiert länger vom Zinseszins-effekt und wird mit einem grösseren Sparerfolg belohnt. Denn wer über viele Jahre einzahlt, investiert die Erträge aus einer Anlage wieder und wieder – je länger, je mehr.

Ein kleines Zahlenbeispiel*

Wenn Sie mit 25 Jahren anfangen, monatlich 200 CHF auf ein Vorsorgekonto zu überweisen, haben Sie nach 40 Jahren im Alter von 65 Jahren bei einer angenommenen Rendite von 0,2 % 100 000 CHF angespart. Starten Sie hingegen erst mit 45 Jahren und zahlen die nächsten 20 Jahre jeden Monat 400 CHF ein, haben Sie mit 65 nur 98 000 CHF auf dem Konto. Sie hätten also nur durch die längere Dauer der Einzahlung etwa 2000 CHF mehr Geld im Alter zur Verfügung.

Investieren Sie darüber hinaus Ihr Vorsorgevermögen in Wertschriften, kann sich Ihre Rendite bei guter Marktentwicklung erhöhen. Wenn Sie die monatlichen 200 CHF aus unserem Beispiel 40 Jahre lang in Wertschriften mit einer Rendite von 2 % investieren, haben Sie im Alter von 65 Jahren sogar 147 000 CHF zur Verfügung. Das kann sich also für Sie lohnen.

*Die Annahmen zur zukünftigen Zins- bzw. Renditeentwicklung basieren auf Expertenmeinungen der Bank Cler sowie Vergangenheitsdaten. Allfällige Gebühren und Kommissionen sind nicht berücksichtigt. Es wird von konstanten jährlichen Einzahlungen ausgegangen, welche in vollem Umfang investiert werden. Eine höhere Rendite kann in der Regel nur erreicht werden, wenn auch ein höheres Risiko eingegangen wird. Die vergangene Performance ist kein Indikator für die zukünftige Wertentwicklung und bietet keine Garantie für den Erfolg in der Zukunft.



Schieben Sie Einzahlungen in die dritte Säule nicht auf

Steuerlich lohnt es sich, jedes Jahr in die dritte Säule einzuzahlen, denn der jährlich einzahlbare Betrag ist beschränkt – 2022 auf 6883 CHF. Das bedeutet für Sie: Wenn Sie in einem Jahr oder in mehreren Jahren Ihre private Vorsorge vernachlässigen, können Sie das nicht im nächsten Jahr nachholen. Daher zahlen Sie besser jedes Jahr ein – auch wenn es nur kleine Beträge sind.

Jede Situation lässt sich verbessern

Wir helfen Ihnen gerne, einen Überblick über Ihre Vorsorge zu gewinnen, und zeigen Ihnen, wie Sie Ihre zukünftige finanzielle Situation mit einer weitsichtigen Planung verbessern können.

Als Mitglied von Swiss Leaders profitieren Sie zudem von attraktiven Sonderkonditionen bei der Bank Cler.

Weitere Informationen:
www.cler.ch/swissleaders

DAS / MAS

Business

Administration

Studienorte:
Chur, Rapperswil
oder Zürich

Von Kadermitarbeitenden wird zunehmend unternehmerisches Denken und Handeln gefordert. Nur so können Unternehmen im dynamischen Umfeld bestehen. Das Diploma of Advanced Studies in Business Administration (DAS) ist ein Einführungsprogramm in die Betriebswirtschaftslehre. Der Master of Advanced Studies in Business Administration (MAS) fokussiert auf den Aufbau von unternehmerischen Fähigkeiten und umfassenden Leadership-Kompetenzen.

Weitere Informationen:

fhgr.ch/dasba

fhgr.ch/masba

Studieninhalte

- Unternehmensführung
- Operatives Management
- Finanzen, Controlling und Planung
- Operative Führung und Leadership
- Entrepreneurial Management
- Marketing, Produktion und Sales Management