20 Jahre ceo

ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger



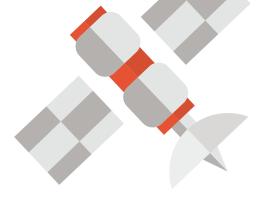
20 Jahre

im Namen der Zukunft

Im Jahr 2000 erschien das ceo von PwC Schweiz zum ersten Mal. Über all die Jahre haben wir im Magazin für Entscheidungsträger Megatrends und Schlüsselthemen der Wirtschaft und Gesellschaft aufgegriffen und mit renommierten Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Branchen diskutiert. Seit damals hat sich vieles verändert. Nur eines ist gleich geblieben: Noch immer regen wir mit dem ceo zum Diskurs darüber an, was Entscheidungsträger, Unternehmen und die Bevölkerung der Schweiz heute, morgen und übermorgen beschäftigt.

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns der Arbeitswelt der Zukunft. Zum Auftakt blicken wir zehn Jahre zurück auf das, was sich in unserer Arbeitswelt verändert hat, und wagen eine Prognose für die kommenden zehn Jahre. Dabei erheben wir weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf die Eintretenswahrscheinlichkeit unserer Hypothesen. Mit fiktiven Beispielen skizzieren wir die Zukunft, um sie fassbarer zu machen. Dabei konzentrieren wir uns auf den Menschen. Denn: Trotz neuartiger Technologien, revolutionärer Methoden und disruptiver Denkansätze wird es keine Zukunft geben ohne den Verstand, das Talent, die Lernfähigkeit, die Vielfalt, die Kreativität, die Empathie und das Urteilsvermögen jener Menschen, die in dieser neuen Welt leben und arbeiten werden.







2013



Von nun an gibt es mehr mobile Geräte und Verbindungen als Menschen auf der Erde.

Im US-amerikanischen Bundesstaat Kalifornien dürfen zu Testzwecken offiziell autonome Autos im Strassenverkehr fahren.



2012

2011

Die globale Bevölkerung knackt die Sieben-Milliarden-Marke, Erste Buchläden müssen wegen des Onlinehandels schliessen. Das Smartphone-Betriebssystem Android erreicht einen weltweiten Marktanteil von 52,5%.

2010

Europa feiert das Jahr zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung. Gleichzeitig wird China die weltweit stärkste Produktionsnation und löst die USA an der Spitze ab.





- Vgl. «New world. New skills.», PwC Global, 2019
- Vgl. «New world. New skills.», PwC Global, 2019
- In Anlehnung an «Grundlagen der Arbeitgeberpolitik: Megatrends und Zukunftsbilder», Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2018
- In Anlehnung an «The case for change: New world. New skills.», Carol Stubbings, Strategy+Business, 2020
- Vgl. «Arbeitswelt 4.0», Fachhochschule Nordwestschweiz/Hochschule für Wirtschaft, 2019/2020
- Vgl. «Grundlagen der Arbeitgeberpolitik: Megatrends und Zukunftsbilder», Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2018
- Vgl. «Arbeitswelt 4.0», Fachhochschule Nordwestschweiz/Hochschule für Wirtschaft, 2019/2020
- Vgl. «SBB Arbeitswelt der Zukunft 2025–2035», PwC im Auftrag des SBB Digitalisierungsfonds, 2019
- ⁹ In Anlehnung an «Arbeitswelt 4.0», Fachhochschule Nordwestschweiz/Hochschule für Wirtschaft, 2019/2020
- 10 In Anlehnung an «Grundlagen der Arbeitgeberpolitik: Megatrends und Zukunftsbilder», Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2018 ¹¹ In Anlehnung an «Arbeitswelt 4.0», Fachhochschule Nordwestschweiz/Hochschule für Wirtschaft, 2019/2020
- 12 In Anlehnung an «Grundlagen der Arbeitgeberpolitik: Megatrends und Zukunftsbilder», Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2018
- 13 In Anlehnung an «Renten auf einen Blick 2017, Flexibler Übergang in den Ruhestand in OECD-Ländern (Kapitel 2)», OECD, 2018



2014

Das US-amerikanische Unternehmen Facebook kauft den Messenger-Service WhatsApp. Tag für Tag werden 64 Milliarden WhatsApp-Nachrichten durch den Äther geschickt.

2015

Amazon und Alibaba beherrschen den Onlinehandel. Im Pariser Klimaabkommen verpflichten sich die Unterzeichnerstaaten, für ihre Treibhausgasemissionen ein nationales Reduktionsziel festzulegen. Die Vereinten Nationen legen die «17 Sustainable Development Goals» für eine nachhaltige Entwicklung fest, die soziale, wirtschaftliche und umweltbolitische Aspekte vereint.

2016

Persönliche Daten, Psychologie und Bots beeinflussen Wahlergebnisse bei den Präsidialwahlen in Amerika.

2017

Facebook sagt gefälschten Nachrichten den Krieg an. Die Google-Algorithmen zeigen 314 Millionen Suchergebnisse für «Future of Work».

Jedes Jahr ver der henötinten Fi

Jedes Jahr verändern sich 10% der benötigten Funktionen durch die Digitalisierung.¹ Das zwingt die Unternehmen, ihren Bedarf mit Neuro-Linguistic Programming und künstlicher Intelligenz zu eruieren und ihre Upskilling-Programme zu intensivieren. Dazu schliessen sie sich mit anderen Unternehmen, Bildungsinstituten und der Regierung zusammen.²



2021

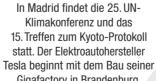
2020

COVID-19 verbreitet sich in rasendem Tempo rund um den Erdball. Die meisten Länder rufen den Notstand aus. Schulen bleiben geschlossen, Unternehmen führen Home- und Mobileoffice ein.

2018



Ein ungewöhnlich warmer Sommer mit einer lang anhaltenden Dürreperiode richtet massive Schäden im primären Sektor an. In der Europäischen Union tritt die Datenschutz-Grundverordnung in Kraft. 2019







Die Schweiz flexibilisiert wie viele OECD-Länder das Rentenalter. Wer möchte, kann länger als bis 65 (Frauen) oder 67 (Männer) arbeiten. Die sozialversicherungsrechtlichen Aspekte sind so ausgestaltet, dass sich Arbeiten auch über das Rentenalter hinaus lohnt.¹³

2030

2029

Sharingplattformen für den Individualverkehr und Home-Office-Modelle haben die Überlastung des öffentlichen Verkehrs durch die Pendlerströme der 2020er-Jahre entschärft. 12

2028

Die meisten Unternehmen haben ihre Bürokapazitäten reduziert. Büros werden vorwiegend als Ort der Inspiration und Netzwerkpflege genutzt. Neue Raumkonzepte wie Desk-Sharing oder Creative Workspace verbinden Arbeitskultur, Leistungsfähigkeit, Innovation und Wohlbefinden.¹¹

2027

Noch 9 Prozent der arbeitenden Bevölkerung sind Mitarbeitende im Angestelltenverhältnis.¹⁰

2026

62 Prozent der arbeitenden Bevölkerung gelten als Gig Worker und füllen gleichzeitig mehrere Rollen wie zum Beispiel Angestellte, Projektmitarbeitende, Selbstständigerwerbende aus.⁹

2025

Verglichen mit 2020 gibt es jeden dritten Job in der ursprünglichen Form nicht mehr. Digitale Berufsbilder wie Design Thinker, Al-Manager oder E-Mechatroniker und neue Rollen wie Reverse Coach (Junior coacht Senior) oder Chief Fitness Officer sind en vogue.⁸

2022

Das Automatisierungspotenzial in der Schweiz ist weitgehend ausgeschöpft. Ein Drittel der Produktionen, die aus Kostengründen ins Ausland verlagert wurden, werden wieder hierzulande angesiedelt und deren Produktivität durch technologische Neuerungen erhöht.³

2023

Re- und Upskilling-Programme haben sich in den internationalen Konzernen etabliert. Diese geben durchschnittlich 20 000 US-Dollar pro Person dafür aus.⁴ Die Aus- und Weiterbildung erfolgt über individuell nutzbare E-Tutorials, virtuelle Klassenräume, Webinare, Wikis, Social Media, videobasiertes Lernen, Micro-Blogs, Simulationen, Serious Games und Augmented-Reality-Kurse.⁵

2024



Die Hälfte der Erwerbstätigen in der Schweiz arbeitet im Home- oder Mobile-Office.⁶ Damit hat sich deren Zahl gegenüber 2019 verdoppelt. Die Zusammenarbeit der Teams erfolgt über cloudbasierte Kollaborationsplattformen.⁷



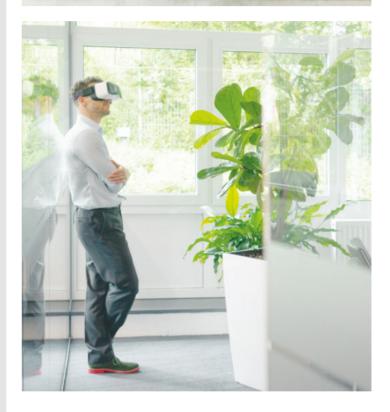


Arbeitswelt der Zukunft

Mitarbeitende bilden trotz Technologiewandel und rasendem Fortschritt auch zukünftig das Herzstück eines jeden Unternehmens und gelten als ausschlaggebender Erfolgsfaktor – heute wie vor 100 Jahren. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, Mitarbeitende heute mit den nötigen Kompetenzen für morgen zu befähigen und ein vielfältiges, inspirierendes Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder weiterentwickeln, lernen und wachsen kann. Gleichzeitig gilt es, für eine energiereiche Atmosphäre, flexible Zeitmodelle und Chancen- und Lohngleichheit am Arbeitsplatz zu sorgen.

In dieser Ausgabe beleuchten wir diese spannenden Themen aus wirtschaftlicher, psychologischer und gesellschaftlicher Sicht, von herausragenden Persönlichkeiten bis hin zu kleinen und grossen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Die COVID-19-Pandemie lassen wir aufgrund der Aktualität und Bedeutung für das Thema dieser Ausgabe ebenso einfliessen. Gleichzeitig feiern wir ein Jubiläum: Das ceo gibt es dieses Jahr seit 20 Jahren.





Herausgeber:

PwC Schweiz, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Layout

PwC Schweiz, Lisa Machado, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Bildbearbeitung/Druck:

Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zürich, Schweiz

Titelfoto: Marianne Janik, CEO Microsoft Schweiz Fotografiert von Markus Bertschi

Die von den Autoren geäusserten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.

Diese Ausgabe des «ceo» erscheint in deutscher, französischer und englischer Sprache.

Auflage: 6000.

© 2020 PricewaterhouseCoopers AG. All rights reserved.





20 Jahre ceo

Die Zeit ist zeitlos; die Zeitrechnung haben wir Menschen erfunden. Doch wie definieren wir Begriffe wie gestern, aktuell, Zukunft? Wie arbeiten wir am Puls der Zeit und sind dieser gleichzeitig voraus? Was morgen gilt, können wir nur mutmassen – und uns darauf vorbereiten.



Andreas Staubli CEO PwC Schweiz

Vor 20 Jahren publizierten wir das erste ceo. Ich selber wurde damals zum Partner von PwC Schweiz befördert. Eines Tages CEO zu sein, war unvorstellbar. 20 Jahre erscheinen wie eine Ewigkeit, denn heute konzentrieren wir uns auf die Zukunft – und müssen unsere Erkenntnisse ständig aktualisieren.

Genau so ist das vorliegende ceo entstanden, ausgebremst durch COVID-19, geformt bei Gesprächen vor dem Bildschirm im Home-Office und seit Frühjahr 2020 laufend aktualisiert und den rasanten Entwicklungen angepasst. Wir beleuchten darin die Facetten unserer Arbeitswelt im Wandel. Dazu haben wir Persönlichkeiten gefragt, was sie als Arbeitgebende, Führungskräfte, Dozenten und Experten erwarten, wie sie die neue (Arbeits-)Welt mitgestalten, welche Fähigkeiten sie anstreben und wie sie in die Zukunft blicken.

Die Pandemie verlangt von uns ein neues Verständnis von Zeit, Tempo und Flexibilität. Sie hat die Halbwertszeit von Meldungen verkürzt und Entwicklungen beschleunigt, die unser Leben schon davor umgekrempelt haben. Allen voran die Digitalisierung: Jobs und Berufsbilder kommen und gehen, neue Arbeitsformen entstehen, Lebensläufe werden umgeschrieben.

In bewegten Zeiten wie diesen müssen wir Entscheidungsträger eine Arbeitswelt schaffen, in der jede und jeder etwas beitragen kann. Gefragt sind Arbeitsplätze und -modelle, die der Gesundheit und Work-Life-Balance mehrerer Generationen entsprechen; Führungskräfte, die ihre Teams coachen; eine Kultur, in der sich alle wiederfinden – unabhängig von Geschlecht, Alter, Ethik, sexueller Orientierung oder kognitiven Fähigkeiten.

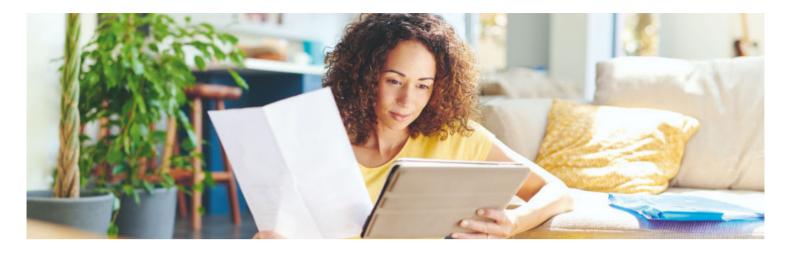
Mit dieser Perspektive haben wir bei PwC die Upskilling-Initiative «Your Tomorrow» lanciert und weltweit 3 Milliarden US-Dollar bereitgestellt. Damit wollen wir agile, robuste und ständig lernende Teammitglieder entwickeln, die den Wandel mitprägen.

Tag für Tag steigt die Zahl der Menschen, die nicht an der Arbeitswelt 4.0 teilnehmen, weil ihnen die Fertigkeiten dazu fehlen. Darum, liebe Leserinnen und Leser: Lassen Sie uns die Mitarbeitenden von heute gemeinsam zu starken Mitwirkenden von morgen machen.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Andreas Staubli

Aktuelle Studien zum Thema





Upskilling Hopes and Fears (2019) Die globale Studie von PwC zu Technologie, Arbeitsplätzen und Kompetenzen



SBB Arbeitswelt der Zukunft 2025–2035 (2019) Wie können sich Unternehmen darauf vorbereiten?



Welche Farbe hat Ihre Zukunft? (2018) Digitalisierung und die Arbeitswelt der Zukunft



Workforce of the future (2018) Konkurrierende Kräfte, welche die Entwicklung bis 2030 prägen



Arbeitswelt der Zukunft: So arbeiten wir 2025 (2017) Schlüsseltrends in sechs HR-Bereichen und eine Prognose zum Arbeitsplatz der Zukunft



Winning the fight for female talent (2017) Wie man durch inklusive Personalrekrutierung im Hinblick auf Diversität punkten kann

Andere



The Global Talent Competitiveness Index (2020) Globale Talente im Zeitalter der künstlichen Intelligenz



Megatrends und Zukunftsbilder (2018) Vision Arbeitgeberpolitik 2030



Leadership der Zukunft (2018)Zwischen Inspiration und Empowerment



Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0 (2017) Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen



Diversity Management in der Schweiz (2017) Spezielle Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität



Ältere Arbeitnehmende (2017) Ältere Arbeitnehmende auf dem Schweizer Arbeitsmarkt

Der Arbeitsplatz im Wandel

COVID-19 zwingt Unternehmen zu neuen Arbeitsformen. Diese Entwicklung war jedoch schon vor der Pandemie absehbar, sagt Jose Marques, Partner im Bereich People and Organisation bei PwC Schweiz. Die Massnahmen im Zusammenhang mit COVID-19 haben den Wandel nur beschleunigt.



Jose Marques
Partner, PwC Schweiz

Arbeitszeiten und Arbeitsplätze – was bringt die Zukunft?

Der Ausbruch von COVID-19 hat eine Laborsituation für den Arbeitsplatz der Zukunft geschaffen. Die Menschen waren plötzlich gezwungen, mobil, anders und vor allem digital zu arbeiten. Damit ergibt sich für uns alle die Gelegenheit, uns auf hohem Niveau weiterzubilden und weiterzuqualifizieren. Ein anderer Aspekt dieses Wandels sind flexible Arbeitszeiten. All dies ist bei der Ausgestaltung arbeitsrechtlicher Bestimmungen zu berücksichtigen, gleichzeitig müssen die Arbeitnehmenden geschützt werden. Daher entwickeln Unternehmen ihre Richtlinien ständig weiter – denn ein Gemeinschaftssinn, der die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt rückt, ist heute wichtiger denn je.

Manche Tätigkeiten werden obsolet, andere entstehen neu. Was bedeutet das für Unternehmen?

Laut der PwC-Studie «Hopes & Fears» sind 53 Prozent der Arbeitnehmenden der Überzeugung, dass die Automatisierung ihre Arbeit in den kommenden zehn Jahren signifikant verändern oder gar überflüssig machen wird. Automatisierung bietet aber auch die Chance, nur geeignete Arbeiten selbst zu verrichten und frei gewordene Zeit für andere Aufgaben zu nutzen. Unternehmen sollten daher diese Transformation unterstützen, neue Technologien annehmen und ihre Mitarbeitenden entsprechend schulen. Denn es macht nur Sinn, in Technologie zu investieren, wenn die Mitarbeitenden richtig damit umgehen können.

Wie lässt sich die Diskrepanz zwischen vorhandenen und gewünschten Kompetenzen beseitigen?

Kompetenzprofile wandeln sich stetig. So zeigt sich angesichts von COVID-19 deutlich der enorme Bedarf an digitalen und unternehmerischen Fähigkeiten sowie Soft Skills. Unternehmen müssen – gerade jetzt – ihren zukünftigen Bedarf an Kompetenzen, Mitarbeitenden und Büroräumlichkeiten prognostizieren. Dabei müssen sie sich bewusst sein, dass es weniger kostet, bestehende Mitarbeitende zu schulen als

neue einzustellen und auf das gewünschte Niveau zu bringen. In diesem Zusammenhang hat PwC Luxemburg in Kooperation mit der Regierung ein Ökosystem mit Stellenmarkt geschaffen, in dem die Fähigkeiten von Personen mit internen Stellen abgeglichen und Qualifikationslücken durch Schulungen geschlossen werden. Zudem werden Mitarbeitende, die das Unternehmen verlassen wollen, bei der Suche nach einer externen Position unterstützt. Ein solcher Ansatz ist für Unternehmen in der heutigen Welt von entscheidender Bedeutung.

Wie hat sich die Situation für Führungskräfte in den letzten 20 Jahren verändert?

Die aktuellen Entwicklungen lehren uns, dass nicht alles mit Technologie gelöst und gesteuert werden kann. Machine Learning und künstliche Intelligenz können uns noch nicht retten. Die wahren Helden sind nach wie vor Menschen, beispielsweise Ärzteteams und Krisenmanager. Führungskräfte müssen heute wahre Maestros sein – wie der Dirigent eines Orchesters bringen sie ein Ensemble zusammen, das grösser als die Summe seiner Teile ist. Sie benötigen einen Zweck und eine Vision, verbunden mit starken Werten. Und sie müssen das Unbekannte managen – oder sogar eine Krise wie COVID-19, die sich niemand hat ausmalen können.

Diversität und Inklusion – geht es dabei nur um politische Korrektheit?

Sie sind unabdingbar. Bei PwC Schweiz werden Diversität und Inklusion als Antreiber unseres Geschäfts und nicht als Nice-to-Have angesehen. Wir generieren Wert mit Diversität. Zahlreiche Studien belegen, dass Unternehmen, die Diversität leben und ihren Mitarbeitenden das Gefühl geben, dazuzugehören und unterstützt zu werden, erfolgreicher wirtschaften und bessere Entscheidungen treffen. Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt das kollektive Engagement seiner Mitarbeitenden.

Jose Marques, vielen Dank für das Gespräch.

20 Jahre ceo und seit einem Jahr auch online ein Erfolg.

Um künftig auch die Online-Version zu erhalten, bitte hier registrieren





Möchten Sie das ceo nicht mehr erhalten? Schreiben Sie uns: <u>ceo.magazine@ch.pwc.com</u>

pwc.ch/ceom-registriere

Inhalt

Learn

08

Reportage: Digital Upskilling

Lebenslanges Lernen als zentrale strategische Investition

10

digitalswitzerland

Nicolas Bürer über die Bedeutung von lebenslangem Lernen

14

Microsoft

Eine Kultur der permanenten Weiterbildung fördert Marianne Janik

Work

18

Reportage: Arbeitsplatz der Zukunft

Den Arbeitsplatz von morgen neu definieren

20

Tadah

Sarah Steiner setzt sich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein

24

Siemens

Jörn Harde über den Kulturwandel, den der Arbeitsplatz von morgen fordert

Lead

28

Reportage: Neue Führung

Die neue Arbeitswelt erfordert neue Führungskompetenzen

30

IFPM, Universität St. Gallen

Heike Bruch fordert sichtbare Vorbilder

34

Kühne+Nagel

Digital und mit ruhiger Hand führt Detlef Trefzger durch die Krise

Live

38

Reportage: Diversität und Inklusion

Erfolgreiche Teams durch Vielfältigkeit

40

Mr. Green

Diversität und Inklusion als Teile der Firmen-DNA von Valentin Fisler

44

Rent a Rentner

Sarah und Peter Hiltebrand sehen Diversität als Kapital mit grossem Wert

























Learn. Work. Lead. Live.

Learn

Digital Upskilling

Upskilling – die Notwendigkeit des Handelns

Upskilling bedeutet mehr als einen Zugang zu Aus- und Weiterbildung bereitzustellen. Es handelt sich vielmehr um eine zentrale strategische Investition. Es muss eine wirksame Strategie erarbeitet werden, um Menschen zu unterstützen und anzuregen, heute aktiv zu werden und sich in der Zukunft kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Herausforderung liegt somit in der Entwicklung einer Firmenkultur, die Unternehmen und ihren Mitarbeitenden einen Platz in der Arbeitswelt der Zukunft sichert. Und diese Herausforderung muss angenommen werden!

Digitale lemformate
fördem hocheffizientes
lemen

Kurz und knapp

Unter Upskilling verstehen wir die Vorbereitung von Menschen auf eine technologiegetriebene Zukunft. Zum einen gehört dazu die Fähigkeit, mit Technologien zu interagieren, d.h. eine hohe digitale Basiskompetenz zu erlangen. Zum anderen braucht es erweiterte kognitive Kompetenzen - kritisches Denken, Problemlösungskompetenz, Kreativität, emotionale Intelligenz und Resilienz. Uns bietet sich nun die grosse Chance, die Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen besser zu nutzen und den Maschinen das zu überlassen, was sie am besten können. Upskilling setzt also vor allem eine neuartige Denkweise voraus.

Risikopotenzial minimieren

«Upskilling brauchen wir nicht,» mag sich mancher Unternehmer denken. Aber sie irren sich. Untätigkeit ist keine Option mehr, denn es werden neue Arbeitsplätze entstehen, auf die die Unternehmen mit den geeigneten Mitarbeitenden und Fähigkeiten vorbereitet sein müssen. Neue Technologien verändern jedoch auch unsere Arbeitsweise. Immer mehr Menschen sind von der digitalen Wirtschaft ausgeschlossen. Das birgt soziale und wirtschaftliche Risiken:

- Die Transformation ist schneller als sich der Mensch die Fähigkeiten aneignen kann, um in anderen Berufssparten und Sektoren Fuss zu fassen.
- Die Lohnungleichheit steigt weiter an.
- Die Steuereinnahmen der Länder sinken, weil weniger Menschen in die Arbeitswelt einsteigen können.

- Es entstehen soziale Unruhen, die Menschen demonstrieren.
- Volkswirtschaft und Gesellschaft nehmen Schaden.

Rot auf der Agenda

Höhere Produktivität, stärkeres Wachstum. mehr Innovationsdynamik und eine Beschleunigung der digitalen Transformation das sehen CEOs weltweit als Vorteile von Upskilling. 79 Prozent der CEOs zeigten sich bereits vor COVID-19 besorgt über die Verfügbarkeit von Kernkompetenzen¹: Heute behindert der Mangel an anpassungsfähigen Mitarbeitenden mit den geeigneten Kompetenzen das Wachstumspotenzial ihrer Unternehmen nach der Pandemie. Sie wissen, dass sie ihre Strategie und ihr Geschäftsmodell verändern müssen. Doch für die erfolgreiche Umsetzung fehlen ihnen die richtigen Mitarbeitenden mit den geeigneten Fähigkeiten. Unternehmen überdenken nun ihre kurz- und langfristigen Upskilling- und Reskilling-Massnahmen.

Verlernen, neu lernen und laufend lernen

77 Prozent der Erwerbstätigen weltweit würden heute neue Fähigkeiten erlernen oder komplett umschulen, um ihre zukünftige Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.² Das bedingt Offenheit und lebenslange Lernbereitschaft. Der Optimismus hinsichtlich der digitalen Zukunft korreliert mit dem jeweiligen Alter und Bildungsstand.

Make vs. buy

Die Erfahrung zeigt: Es ist einfacher und günstiger, die gewünschten Fähigkeiten bei den bestehenden Mitarbeitenden zu entwickeln als neues Personal zu rekrutieren. Denn meistens sind die gesuchten Spezialisten nicht verfügbar oder nicht bezahlbar.

Achtung Kosten

Das Weltwirtschaftsforum geht davon aus, dass der digitale Wandel derzeit allein in den USA die Arbeitsplätze von 1,37 Millionen bedroht.³ Die Upskilling-Kosten werden auf 34 Milliarden USD oder 24 800 USD pro Person geschätzt. Um diese Kostenlast zu teilen, sollten die Unternehmen Netzwerke nutzen und in Ökosystemen mit anderen Unternehmen, Kunden und der Regierung agieren.

E-Learning

Digitale und webbasierte Lernformate fördern individuelles und damit hocheffizientes Lernen – darunter E-Tutorials, virtuelle Klassenräume, Webinare, Wikis, Social Media, videobasiertes Lernen, Microblogs, Simulationen, Serious Games oder Augmented-Reality-Anwendungen. Die Nutzung dieser Formate wird sich nach der COVID-19-Pandemie intensivieren. Denn die Entwicklung von Kompetenzen und Talenten in einem neuartigen Lern-Ökosystem wird die neue Realität.

Von der Arbeitskraft zur Naturgewalt

Wenn Menschen Technologien vorantreiben, entsteht eine enorme Dynamik. Die Unternehmen müssen daher die besten Technologien mit den besten Mitarbeitenden kombinieren.



Am besten mit System:

- 1. Das Mitarbeiterumfeld analysieren, Qualifikationslücken identifizieren und priorisieren.
- 2. Eine Strategie für jene Lücken entwickeln, die am stärksten wertschöpfungswirksam sind.
- 3. In Technologien investieren und ein technologisches Grundverständnis schaffen.
- 4. Eine Kultur des kontinuierlichen Lernens etablieren.
- 5. Körperliche Vitalität und geistiges Wohlbefinden pflegen.

- 6. Einen mitarbeiterinduzierten Innovationsprozess etablieren.
- Persönliche Weiterentwicklungspläne, Trainings und Coachings anbieten.
- 8. Eine motivierende Lernerfahrung, Zeit zum Lernen und Anreize oder Belohnungen schaffen.
- 9. Lernerfolge und Mitarbeiterengagement messen.
- 10. Neue Berufsbilder mitentwickeln und fördern.



Aufgewachsen ist Nicolas Bürer (42) bei Genf, in Lausanne hat er an der EPFL Physik studiert. Danach trat er in Zürich eine Beraterstelle an, war später bei Dein Deal und dem Jugendsender Joiz in führenden Positionen. Er ist Mitgründer von Movu, einem digitalen Dienst rund ums Zügeln, den die Bâloise aufgekauft hat. Daneben ist er in drei weiteren Start-ups involviert. Seit 2016 ist er Geschäftsführer von digitalswitzerland. Bürer lebt in Zürich, ist verheiratet und hat zwei Kinder.







Er lernte viel beim Scheitern und ist mit Anfang vierzig bereits weit oben angekommen: **Nicolas Bürer,** CEO von digitalswitzerland, über die digitale Zukunft der Schweiz und die Chancen der neuen Arbeitswelt.

digitalswitzerland ist die gemeinsame Initiative von Wirtschaft, öffentlicher Hand und Wissenschaft, die die Schweiz zum international führenden digitalen Innovationsstandort machen will. Im Fokus stehen Wissenstransfer, Bildung, Start-up-Ökosysteme und politische Rahmenbedingungen. Dem 2015 gegründeten Verein gehören mehr als 175 der renommiertesten Unternehmen und Organisationen sowie innovative Standorte der ganzen Schweiz an. 2019 lancierten der Schweizerische Arbeitgeberverband und digitalswitzerland unter anderem gemeinsam die nationale Kampagne #LifelongLearning.

www.digitalswitzerland.com

Text: Simon Eppenberger **Bilder:** Marc Wetli

COVID-19 brachte innert Tagen das Home-Office neu in Tausende Firmen. Erleben wir den grössten Schub für die Digitalisierung in der Schweiz? Vorübergehend, ja. Jetzt spielt die Digitalisierung in vielen Branchen eine grössere Rolle als zuvor. Bezogen auf die Interaktion von Teams, Firmen und Kunden gibt es nichts Vergleichbares.

Wird diese Ausnahmesituation die Schweiz nachhaltig digitaler machen? Ich erwarte, dass viele wieder in die gewohnte Arbeitsumgebung zurückkehren. Entscheidend wird sein, wie sich Führungspersonen verhalten. Durch die COVID-19-Pandemie wurden sie gezwungen, neu zu denken und zu führen, auch Kontrolle abzugeben. Home-Office ist nicht die klassische Top-down-Führung. Es ist viel eher ein Netzwerk, bei dem die Teams und Individuen mehr Verantwortung haben.

Nicht erst seit COVID-19 muss sich die Gesellschaft mit dem digitalen Wandel auseinandersetzen. Das weckt Hoffnungen, aber auch Ängste. Was entgegnen Sie, wenn jemand den Verlust des Jobs aufgrund der Digitalisierung befürchtet?

Dazu gibt es klare Fakten. In den nächsten 15 Jahren werden etwa 20 Prozent der heutigen Jobs wegfallen. Das ist eine ernsthafte Situation. Bei fünf Millionen Arbeitnehmenden ist das eine Million, die ihre heutige Arbeit verliert. Angst hingegen ist ein schlechter Ratgeber. Die Lösung ist Neugier und lebenslanges Lernen.

Wie stemmt die Schweizer Wirtschaft den Wegfall von 20 Prozent der heutigen Jobs?

Durch die Investition in Bildung, Weiterbildung und Innovation. Es ist mit einer ähnlichen Entwicklung zu rechnen wie bei der dritten industriellen Revolution. Damals haben wir auch 20 Prozent der Jobs verloren. Heute haben wir mehr Jobs in neuen Bereichen.

Solche Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt sind nicht problemlos zu bewältigen.

Es besteht das Risiko einer sozialen Schere, die weiter aufgeht. Die dritte Revolution hat 20 Jahre gedauert, heute geht alles zweimal schneller. Die Arbeitslosenquote darf nicht zu stark steigen, vor allem auch der Anteil der Langzeitarbeitslosen. Es ist nicht gut für die Gesellschaft, wenn zu viele Leute davon betroffen sind, während Top-Qualifizierte unzählige Job-Angebote erhalten.



66

Das klassische Management wird umgewälzt. Gefragt ist «Empowerment Leadership», bei dem Verantwortung geteilt wird.

Also muss lebenslanges Lernen zur ersten Priorität unsere Gesellschaft und Wirtschaft werden?

Es muss zumindest weit oben auf der Prioritätenliste sein. In einer grossen Umfrage der Tamedia gab die Hälfte der Bevölkerung an, den Eindruck zu haben, sie müsse sich aktuell nicht weiterbilden. Das ist dramatisch. In dieser Gruppe sind die Menschen, die ihre Jobs verlieren werden.

Wie sollen Arbeitgebende mit digitalen Kompetenzen und der Weiterbildung umgehen?

Das muss auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung Priorität werden. Viele grosse Technologieunternehmen haben das längst erkannt. Dort gehört Weiterbildung neben dem Kerngeschäft und den Finanzen zur obersten Etage.

Die digitale Arbeitswelt verändert sich rasant. Welche Risiken sehen Sie sonst noch?

Das Risiko Nummer eins gilt auch für das Privatleben: Der Verlust von Privatsphäre, Werten und sozialen Kontakten. Firmen können beispielsweise die Digitalisierung missbrauchen und Mitarbeitende tracken. Und es ist keine lustige Vorstellung, in zehn Jahren mit smarten Brillen auf dem Kopf alleine zu Hause zu arbeiten.

Welche Chancen bringt die digitale Arbeitswelt?

Vieles wird praktischer, komfortabler, die Service-Dienstleistungen werden stark zunehmen. Die Mobilität wird sich beispielsweise transformieren, die Landwirtschaft wird automatisiert, Smarthomes nehmen uns Haushaltsarbeit ab – Maschinen werden viele Aufgaben erledigen. Die Menschen müssen viel kreativer zusammenarbeiten, sich auf die Analyse und Weiterentwicklung und weniger auf die Ausführung fokussieren.

Die Kampagne #LifelongLearning von digitalswitzerland und dem Schweizerischen Arbeitgeberverband engagiert sich für einen kontinuierlichen Lernprozess. Was ist das konkrete Ziel?

In der ersten Phase haben wir dafür sensibilisiert, dass Lernen eine Chance fürs Leben ist und es jede und jeder selber anpacken muss. In diesem Jahr gehen wir noch stärker in die Aktivierung. Neu können wir Firmen direkt mit finanziellen Mitteln bei der Weiterbildung der Mitarbeitenden unterstützen.

Wie können Unternehmen das «Digital Upskilling» ihrer Mitarbeitenden fördern?

Übertrieben gesagt: verordnen. Und konkret: genug Tage für die Weiterbildung definieren. Technologiekonzerne investieren bis zu 20 Prozent der Zeit ihrer Leute dafür – auch ausserhalb des Kerngeschäftes. Ausbildung ist ein Key Performance Indicator.

Welches sind die grössten Herausforderungen beim «Digital Upskilling» von Mitarbeitenden?

Es ist eine dünne Linie zwischen Zwang und Selbstmotivation. Mitarbeitende – aber auch Führungskräfte – müssen wollen. Digitalisierung dezentralisiert die Macht und die CEOs müssen umdenken.

Wie ist die Schweiz punkto Ausbildung unterwegs: Ist der Nachwuchs für die Zukunft gerüstet?

Wir beschweren uns gerne in der Schweiz, sind aber seit sieben Jahren die Nummer eins im Global Talent Competitiveness Index. Aber bei den Kindern sind wir nicht zuvorderst. Dennoch, der Lehrplan 2021 bringt Informatik in die 5. Klasse, das ist sehr sinnvoll. Der nächste Schritt in der Ausbildung ist das «Computational Thinking», die Interaktion von Menschen und Maschinen. Dann lernen Kinder, wie man Roboter





66

Angst vor Jobverlust ist ein schlechter Ratgeber. Die Lösung ist Neugier und lebenslanges Lernen.

programmiert. Denn Digitalisierung ist nicht nur Software.

Kinder sollen Roboter programmieren?

Meine Kinder zum Beispiel haben keine Bedenken oder Hemmungen gegenüber der Automatisierung. Wieso Staubsaugen, wenn das eine Maschine tut? Ich bin beim autonomen Autofahren noch nicht ganz entspannt, meine Kinder finden das «cool». Gleichzeitig wird die nächste Generation wohl sehr sozial.

Es gibt teils ungenügende digitale Fähigkeiten bei einer grossen Nachfrage. Wo steht die Schweiz beim «Digital Talent Gap»?

Gemäss einer aktuellen Studie von ICTswitzerland werden uns in der nächsten Dekade Zehntausende Fachkräfte im digitalen Bereich fehlen. Bei Grossunternehmen, KMU und Start-ups ist der «Talent Gap» schon heute zum Teil stark zu spüren.

Wie ist diese Talent-Lücke zu füllen?

Erstens durch digitales Upskilling, zweitens durch die Einwanderung von digitalen Experten. Diese Aussage stützt sich rein auf die Statistik und ist in vielen Ländern ein grosses Problem. Pro Jahr fehlen der Schweiz mehrere Tausend Spezialistinnen und Spezialisten. Entgegenwirken könnte man dem mit einem Tech-Visum. Die Niederlande sind da weiter. Deshalb gibt es Schweizer Tech-Unternehmen, die in Amsterdam Tochterfirmen betreiben. Im Silicon Valley stammen die Hälfte der Gründerinnen und Gründer nicht aus den USA.

Weiterbildung ist teuer. Wieso sollte man als Unternehmen darin investieren?

Eine Weiterbildung ist eine Incentivierung, und für solche Chancen sind Mitarbeitende dankbar. Wenn sie das Gelernte einsetzen können, werden sie bleiben und zusätzlich zur Produktivität des Unternehmens beitragen.

Was ist Ihre Vision der Arbeitswelt der Zukunft?

Ich erhoffe mir, dass Maschinen unser Leben sehr erleichtern und wir Menschen uns auf die Analyse, Interpretation, Kreativität und Weiterentwicklung konzentrieren können. Und ganz wichtig: auf die sozialen Kontakte. Mehr Leute werden mehrere unterschiedliche Jobs haben, flexibler sein und es wird mehr digitale Nomaden geben. Daher müssen wir Kontakte unbedingt pflegen.

Verändert die Digitalisierung auch die Führung innerhalb von Unternehmen?

Das klassische Management wird umgewälzt. Stichwort «People Empowerment»: Fokus auf die Menschen und Teams, die mehr Verantwortung erhalten. Gleichzeitig wird viel mehr gemessen, analysiert und nach validierten Daten geführt. Dafür braucht es das Verständnis für komplexe Strukturen. Gefragt ist nicht mehr das Top-down-Management, sondern «Empowerment Leadership», in dem Verantwortung geteilt wird.

Ganz Dersönlich

Wo standen Sie vor 20 Jahren im Leben?

Damals hatte ich eben den Master in Physik an der EPFL Lausanne abgeschlossen.

Hätten Sie vor 20 Jahren gedacht, dass Sie heute CEO sind?

Niemals!

Wann sind Sie persönlich zum ersten Mal bewusst mit der Digitalisierung in Kontakt gekommen?

Die tatsächliche Bedeutung der Digitalisierung ist mir vor acht Jahren klar geworden, als ich beim digitalen Start-up Dein Deal arbeitete.

Erinnern Sie sich an Ihr erstes Handy? Was hat Sie daran am meisten beeindruckt?

Ein uraltes Nokia. Beeindruckt hat mich dasselbe wie beim Natel C im Auto meines Vaters vor 30 Jahren: dass man ohne Kabel kommunizieren kann und sich dabei noch bewegt.

Wie steht es um Ihr persönliches «Digital Upskilling»?

Ich lese jeden Tag viel. Und ich habe ein digitales Start-up gegründet und in drei investiert. Da bin ich sehr engagiert und vieles läuft über «Learning by Doing».

Weshalb erfüllt Sie Ihre Arbeit?

Der Zweck und die Vision, die Schweiz gemeinsam mit den tollen Leuten um mich herum zum digitalen Innovationshub zu machen, und die Flexibilität, welche die Arbeit ermöglicht, sind sehr erfüllend.

Wie halten Sie Ihre «Work-Life-Balance»?

Es geht mir nicht um Balance. Das 9-to-5-Modell gibt es für viele gar nicht mehr. Jeff Bezos hat gesagt, die Zukunft sei «Work-Life-Harmony». Das gefällt mir. Ich mache auch mal etwas Privates während dem Tag oder arbeite am Abend.

Ihr persönlicher Karrieretipp?

Scheitere! Es ist eine Chance für deine Zukunft.

Nicolas Bürer

Das Bekenntnis zu

Weiterbildung

ist entscheidend

Marianne Janik, CEO von Microsoft Schweiz, engagiert sich für eine Kultur der permanenten Weiterbildung. Mutig sein, sich etwas trauen und Lernen als persönliche Bereicherung empfinden, gelte nicht nur für ihre Angestellten, sondern auch für die Partner und Kunden des Technologieunternehmens.

In der Schweiz ist **Microsoft** seit 1989 präsent. Die Landesgesellschaft des Softwarekonzerns aus Redmond/ Kalifornien, zu dem auch LinkedIn und Github gehören, zählt an den Standorten Wallisellen, Bern, Basel und Genf rund 620 Beschäftigte.

www.microsoft.com

Text: Redaktion ceo
Bilder: Markus Bertschi

Die Begrüssung ist herzlich, erfolgt aber ohne Handschlag, sondern in Zeiten von Corona mit der buddhistischen Grussgeste, den gefalteten Händen. In den Büros von Microsoft Schweiz in Wallisellen bei Zürich, wo nach wie vor strenge Hygieneregeln gelten, empfängt uns Marianne Janik zum Gespräch. Lebenslanges Lernen, das «Digital Upskilling» und die Zukunft der Arbeitswelt sind unsere Themen.

In einer Welt, die zusammenwächst und sich zugleich rasch verändert, seien vernetztes Denken, Kreativität und Urteilsfähigkeit von wachsender Bedeutung, sagt die 55-jährige Managerin, die seit 2015 die Landesgesellschaft Schweiz des US-Konzerns leitet. Technologie und Automatisierung würden dabei eine besondere Rolle spielen: «Wir sind mehr und mehr umgeben von Sensorik. Datenmengen und Rechenleistung nehmen exponentiell zu.» Diese Dualität von Mensch und Maschine wirke sich ebenso auf die Gesellschaft aus wie auf die Unternehmenskultur und geltende Führungsprinzipien, meint Marianne Janik.

Ihre Aufgabe sieht die gelernte Juristin darin, den Führungspersonen und Teams die richtigen Programme und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, mit denen Lernen möglich und attraktiv gemacht wird. Nötig seien diese Angebote aber auch für die Kunden und die rund 4600 hiesigen Partnerfirmen. Die Eigenverantwortung jedes Einzelnen, sich weiterzubilden, gelte es in diesem Netzwerk zu stärken.

Positive Veränderung

«Genau wie in jedem anderen Unternehmen wird auch bei uns hin und wieder die Frage nach dem Sinn und Umfang dieses Lernangebots gestellt», sagt Janik. Doch die Einstellung in Bezug auf «Digital Upskilling» bei den rund 620 Microsoft-Beschäftigten in der Schweiz verändere sich zum Positiven. Viele begreifen es als Chance und sind stolz auf die Lernerfolge. Abzulesen sei dies auch an den Botschaften in den sozialen Medien. «Mich freut, was unsere Mitarbeitenden dort kommunizieren», berichtet die Chefin.

Leistungsdruck dürfe es dabei aber nicht geben. Wer ein Zertifikat nicht auf Anhieb erlangt, könne es nochmals versuchen. Nicht jeder sei gleich schnell und aufnahmefähig. Und es gibt viel zu lernen, die künftig benötigten Fähigkeiten sind anspruchsvoll. «Wir müssen eine zunehmend komplexe Technologie verstehen und beherrschen. Mit künstlicher Intelligenz und Quantencomputern kommen Bereiche hinzu, die sehr spezifisches Wissen erfordern», sagt Marianne Janik.







Marianne Janik (55) ist seit 2015 CEO von Microsoft Schweiz. Zuvor war sie vier Jahre als Mitglied der Geschäftsleitung bei Microsoft Deutschland für die Bereiche öffentlicher Sektor, Bildung und Gesundheitswesen verantwortlich. Die gebürtige Französin ist promovierte Juristin. Ihre Laufbahn begann sie bei Daimler Benz und EADS. Marianne Janik engagiert sich stark für den digitalen Wandel in der Schweiz, insbesondere in den Bereichen Innovation, Sicherheit und Aus- und Weiterbildung. Sie ist Mitglied des Executive Committee von digitalswitzerland und im Vorstand der Verbände ICT Switzerland und ASUT. Marianne Janik ist verheiratet und hat zwei Kinder.



Datenmengen und Rechenleistung nehmen exponentiell zu. Und wir sind mehr und mehr umgeben von Sensorik.

Emotionale Arbeit ist wichtig

Fähigkeiten wie die Selbstorganisation von Teams und das Projektmanagement werden wichtiger. Eine Führungskultur, die zum Lernen ermuntert, sei dafür die Basis. «Hier werden wir weiter investieren», verspricht die Chefin. Der Aufwand sei gross, aber es Iohne sich, das Potenzial im Unternehmen zu mobilisieren. Dazu gehöre, die nötigen Freiräume zu schaffen, um Kreativität und vernetztes Denken zu fördern.

Das bedinge auch, die Führungskräfte anzuleiten, mehr emotionale Arbeit zu leisten. Marianne Janik sieht Microsoft Schweiz erst auf dem halben Weg dorthin. «Wir haben definitiv noch Luft nach oben», sagt sie. Es sei ein kontinuierlicher Prozess. Auch sie wisse nicht, wie die Welt von morgen aussehe. Mit den Produkten des US-Konzerns sei man aber nahe dran an der technologischen Entwicklung: «Lernen macht uns fit für die Zukunft».

Gruppenerlebnis in den Lernwochen

Innerhalb der Firma sei es wichtig, Transparenz zu schaffen und die nötige Zeit zum Lernen bereitzustellen. So habe man «Lernwochen» eingeführt. Bewährt habe sich, ein Gruppenerlebnis zu schaffen, auch wenn jeder Einzelne vor dem Bildschirm lernt. Weil sich die Teilnehmenden gegenseitig unterstützen, liessen sich so Niveauunterschiede ausgleichen.

Bei den Lerninhalten stehe das Thema Cloud-Services im Mittelpunkt, berichtet Janik. Für diese Kurse gebe es Prüfungen und Zertifikate. Wichtig sei darüber hinaus Projektmanagement und Coaching. Beides ist auch für Personen ohne Führungsfunktion von Wert. Microsoft Schweiz unterscheidet zwischen Pflichtprogrammen für alle und personalisierten Angeboten.

In erster Linie geht es beim «Digital Upskilling» darum, die Leute zu befähigen, sich mehr zu trauen. Sie sollen Lernen als persönliche Bereicherung begreifen und sich bereit fühlen für die Aufgaben der Zukunft, wünscht sich die Chefin. Das Bekenntnis zu Weiterbildung sei in allen Unternehmen entscheidend. Eine entsprechende Lernkultur zu schaffen, sei Chefsache. Janik hat die Erfahrung gemacht, dass die CEOs von diesem Thema oft zu weit weg sind. «Sie müssen mehr tun als heute und dürfen keine Angst vor der Detailarbeit haben. Es geht um lernen, lernen, lernen.»

Zwischen zwei Welten

Auch in ihrem Unternehmen fallen die Reaktionen auf das Angebot unterschiedlich aus. Das sei kein Wunder, schliesslich sind bei Microsoft Schweiz Menschen aus 40 Nationen tätig. «Wie im ganzen Konzern zeigen sich auch bei uns kulturelle und regionale Unterschiede», sagt die mehrsprachige Kosmopolitin. Hochqualifizierte Leute zu finden sei eine Herausforderung für Microsoft. Denn der Wettstreit um die guten Talente vollzieht sich weltweit. «Die Schweiz hat viel zu bieten», meint Janik mit Blick auf das Bildungssystem. Wichtig sei, dass Talente aus anderen Ländern hier bleiben könnten, insbesondere ausländische Studenten nach ihrem Abschluss.

Generell wird die physische Präsenz im Büro an Bedeutung verlieren. Die Leute gehen heute entspannter mit der Technik um, bemerkt Janik. Heute gebe es beispielsweise kaum noch Bedenken, die Kamera des Laptops in der Privatwohnung zu aktivieren. Schon jetzt ist dank der Cloud der Zugriff auf alle Daten weltweit möglich. Damit steige aber auch die Selbstverantwortung. Sie sehe es als positives Zeichen, dass es bisher keinerlei Hinweise darauf gebe, wonach die gewährten Freiräume zu Missbrauch führen.





66

Wie im ganzen Konzern zeigen sich auch bei Microsoft Schweiz kulturelle und regionale Unterschiede.



Die Zukunft ist nicht mehr weit weg

Eine der Konsequenzen dieser neuen Arbeitswelt sei, dass künftig weniger Bürofläche benötigt werde. Die physische Begegnung untereinander bleibe aber wertvoll, sagt Janik. Microsoft Schweiz zügelt nächstes Jahr in die Grossüberbauung «The Circle» am Flughafen Zürich. Derzeit wird dort an der Einrichtung der Büros gearbeitet. Geplant wird vorerst für die nächsten zehn Jahre, wobei die Nutzung der Räume flexibler sein wird, und es wird mit häufigeren Umbauten als bisher gerechnet.

Einen Ausblick in die Zukunft, der über das nächste Jahrzehnt hinausgeht, will Marianne Janik nicht wagen: «Das wäre reine Spekulation», sagt sie. Was aber sicher sei: Der Mensch bleibt Mensch. Die Vielfalt an benötigten Fähigkeiten nehme ebenso zu wie die Diversität, auch über die Generationen hinweg. «Es wird mehr Menschen

geben, die auch im Alter von 70 Jahren noch produktiv sein können und wollen.» An Bedeutung gewinnen wird zudem der Blick auf die Bedürfnisse des Einzelnen und der Umgang mit Emotionen.

«Wir werden lernen, mit der Robotik und künstlichen Intelligenz umzugehen, die uns im Alltag zunehmend begleiten werden», glaubt sie. Es gelte, das Zusammenspiel von Mensch und Maschine so zu gestalten, dass der Nutzen erkennbar bleibt. Für die Arbeit werde es neue Formen der Kollaboration geben, Video-Sitzungen etwa, den Einsatz von Avataren und neue Haptik-Erlebnisse. «Software wird uns helfen, die Sprachbarrieren zu überwinden. All diese Dinge liegen zeitlich nicht mehr sehr weit weg.»

Ganz Persönlich

Wo standen Sie vor 20 Jahren im Leben?

Für mich war es damals eine ebenso aufregende Zeit wie heute. Es war der Aufbruch in ein neues, digitales Zeitalter, in dem viel Geld für verrückte Ideen gesammelt wurde und in dem einige mutige Entscheide getroffen wurden.

Hätten Sie vor 20 Jahren gedacht, dass Sie heute CEO sind?

Nicht konkret. Aber die Herausforderung bei der Arbeit suchte ich auch damals schon. Mein heutiger Job kommt mir manchmal vor wie ein Traum.

Was wünschen Sie sich für die Arbeitswelt der Zukunft?

Technologie ist und bleibt ein wichtiger Treiber für die Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft. Es inspiriert und motiviert mich ungemein, an dieser wichtigen Schnittstelle gemeinsam mit unseren Partnern und Kunden etwas mitgestalten zu dürfen. Ich hoffe, dass ich dieses Gefühl weitergeben kann und andere ebenso fühlen.

Weshalb erfüllt Sie Ihre Arbeit?

Wenn es mir gelingt, den richtigen Weg für meine Mitarbeitenden, für das Unternehmen und für mich zu finden, freut mich das

Was schätzen Sie ganz besonders an Ihrem Arbeitgebenden?

Dass er mir einen hohen Freiheitsgrad zugesteht, etwas, was man von einem grossen US-Konzern nicht unbedingt erwartet. Und dass ich meine Rolle weitgehend selbst definieren kann.

Wie halten Sie Ihre «Work-Life-Balance»?

Über die Jahre habe ich gelernt, Familie und Freizeit mit der Arbeit gut zu verbinden.

Wie steht's um Ihr persönliches «Digital Upskilling»?

Ich reserviere mir mindestens einen halben Tag pro Woche dafür und lese sehr viel. Zu Zukunftsthemen suche ich mir laufend neue Publikationen.

Ihr persönlicher Karrieretipp an Arbeitnehmende?

Die Augen aufhalten für Möglichkeiten und Angebote, die kommen. Und dann sorgsam wählen, mit wem man arbeiten möchte.

Marianne Janik -

Learn. Work. Lead. Live.

Work





Raum für Neues

Wir befinden uns in einer der grössten Umbruchphasen der Arbeitswelt. COVID-19 hat zudem unsere herkömmliche Arbeitsweise stark verändert. Die Folgen zeigen sich direkt am Arbeitsplatz. Mit der steigenden Mobilität durch neue Technologien und den wandelnden Erwartungen der Mitarbeitenden verändern sich Arbeitsmodelle, Infrastruktur und Zusammenarbeit. Für die Mitarbeitenden selbst stellt sich nun die Frage, wo, wann und für wen sie in Zukunft arbeiten – und wie sich die Beziehung zu Team und Vorgesetzten anfühlen wird. Den Arbeitsplatz neu denken, geistig agil und flexibel sein – das alles wird zur neuen Normalität.

Arbeiten fürs Leben statt leben fürs Arbeiten

Früher diente der Job vor allem der Existenzsicherung. Ganz anders heute: Die Mitarbeitenden wollen eine sinnstiftende Arbeit und ein ausgewogenes Leben. Und mehr denn je möchten sie wissen, wofür ihr Arbeitgebender steht. Für junge Arbeitskräfte sind ortsunabhängige Flexibilität mit weniger Präsenzpflicht, anpassungsfähige Karrieremodelle und die Möglichkeit, ihren Job mitzugestalten, zentral.⁴ So brauchen die Unternehmen in Zukunft vor allem eine aufgeschlossene Unternehmenskultur, um für fähige Mitarbeitende attraktiv zu bleiben.

Weit über den Arbeitstisch hinaus

100-Prozent-Pensum, Fünf-Tage-Woche, 8 bis 17 Uhr Präsenzzeit – dieser Arbeitsvertrag hat ausgedient. COVID-19 hat plötzlich und unerwartet die Fähigkeit der Mitarbeitenden unter Beweis gestellt, von zu Hause zu arbeiten, ihre Arbeitszeiten anzupassen, flexibel und agil zu sein. Doch bei Remote-Arbeitsmodellen geht es nicht darum, die Immobilienkosten zu senken, sondern um erhöhte Resilienz. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen lohnt es sich deshalb, die folgenden zukunftsorientierten Arbeitsmodelle mit ihren zahllosen Varianten einmal unter die Lupe zu nehmen:

- Job-Sharing oder Tandem-Jobs
- Home- und Mobile-Office
- Projektarbeit und Jahresarbeitszeit mit frei wählbaren Einsatzzeiten
- Freelancing: Der Freelancer verhandelt die Vertragsbedingungen und kümmert sich selbst um Abrechnung und Sozialabgaben.
- Co-Working: Zeitlich flexible Zusammenarbeit in Teams aus Freelancern, Kreativen, kleinen Unternehmen usw.

- Crowdsourcing: Gewisse Aufgaben werden an eine Gruppe freiwilliger User im Internet ausgelagert.
- Gig Work: Eine Matching-Plattform bringt Arbeitnehmende und Arbeitgebende kurzfristig zusammen. Die Vergütung und Sozialabgaben laufen über die Plattform. Gig Work eignet sich gerade für Wiedereinsteiger.
- Contracting: Hier geht der Arbeitnehmende eine längere Verpflichtung mit einem einzelnen Arbeitgebenden für eine meist hochqualifizierte Tätigkeit ein.
- Talentsharing: Zwei oder mehrere Unternehmen tauschen Talente untereinander aus.

Strukturen in Bewegung

Zum Wandel der Unternehmenskultur gehört eine neue Fehlerkultur, in der Fehler als unverzichtbarer Teil des Lernprozesses gelten. Zudem gewinnt die Teamleistung gegenüber der individuellen Leistung an Bedeutung. Agile Teams, selbstorganisiertes Teamwork, Teamentscheidungen und flache Hierarchien werden rigide vertikale Strukturen verdrängen. Auch neue Kommunikationswege werden wichtiger. Die Generation Z (geboren zwischen 1995 und 2009) kommuniziert vorwiegend über digitale Tools. Sie verlangt nicht nur regelmässiges, sondern ständiges Feedback - so wurde sie sozialisiert. Und schliesslich gehören zu einer modernen Unternehmenskultur Weiterbildungsmassnahmen, die der Altersdurchmischung gerecht werden. Ältere Mitarbeitende brauchen in den meisten Fällen andere und intensivere Trainings für digitale Anwendungen und Methoden als Digital Natives.

Neuer Platz zum Arbeiten

COVID-19 hat die Art und Weise verändert, in der wir aus der Ferne arbeiten und gemeinsam etwas schaffen. Die Pandemie hat gezeigt, dass der Arbeitsplatz der Zukunft Folgendes bieten kann:

- Remote-Arbeitsplätze
- Cloudbasierte Anwendungen für Teamarbeit und Videokonferenzen
- Hochmoderne IT mit mobilen Endgeräten und schneller Netzanbindung
- Unternehmensweites Informationsmanagement-Tool
- Frei wählbare Arbeitsplätze, Grossraumbüros, Denkboxen, Co-Working-Spaces, Lounges, Entspannungszonen u. a.
- Wohlfühlambiente mit ergonomischer Büroeinrichtung und mehr Raumintelligenz (Internet of Things, Sensorik)
- Digitale Assistenzsysteme, die Inklusion, Gesundheit und Arbeitsqualität f\u00f6rdern
- Workplace-as-a-Service (WaaS): Je nach Bedarf mietet der Arbeitgebende Hardware- und Softwarekomponenten sowie deren Service als Gesamtpaket. Die Nutzung wird beispielsweise monatlich bezahlt.

Reizvoll statt ausgereizt

Neue Bewertungs- und Anreizsysteme verdrängen klassische und rein monetäre Ansätze. Wiederholte Gespräche und Check-in-Meetings ersetzen die jährliche Mitarbeiterbewertung. Das Potenzial von konstruktiven Leistungsdiskussionen und Coaching wird genutzt. Feedback kommt heute viel häufiger von Kollegen, nicht nur vom Chef. Es enthält mehr qualitative als quantitative Impulse. Die Millennials (geboren zwischen 1981 und 1996) zum Beispiel streben vermehrt jene Anreize an, die ein gesundes Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie ermöglichen.

Eine Arbeitswelt, die unterschiedliche Lebens-

und Arbeitsmodelle zulässt

Co-Working ermöglicht flexibles Arbeiten, doch Kinderbetreuung ist häufig auf den klassischen 9-to-5-Job ausgerichtet. **Sarah Steiner** bietet beides. Die Mitgründerin von Tadah setzt sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein.

Tadah ist der erste grosse Co-Working-Space mit integrierter Kinderbetreuung in der Schweiz. Das Besondere daran ist, dass nicht nur die Arbeitsplätze flexibel buchbar sind, sondern auch die Betreuungstage. Kinder und Co-Working-Space sind an einem Ort, aber räumlich getrennt, sodass Kinder spielen können oder Babys betreut werden, während die Eltern in Ruhe arbeiten können. CEO Sarah Steiner startete 2016 mit ihren drei Mitgründerinnen Diana Wick, Klara Zürcher und Julia Cebreros das gleichnamige Online-Magazin - eine Plattform für berufstätige Mütter und Väter. Im Oktober folgte ein Co-Working-Space mit Kinderbetreuung in Zürich.

www.tadah.ch

Text: Melanie Loos
Bilder: Andreas Zimmermann

Sie haben zehn Jahre in der Unternehmenskommunikation gearbeitet. Wieso haben Sie sich selbstständig gemacht? 2014 wurde ich schwanger, damals habe ich bei der Fifa gearbeitet. Nach der Babypause wollte ich flexibler sein. Während der Schwangerschaft habe ich eine der heutigen Mitgründerinnen kennen gelernt, 2016 gründeten wir dann das Online-Magazin Tadah mit dem Schwerpunkt auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie - ein Projekt, welches wir komplett nebenberuflich organisierten und stemmten. Nach all den Interviews mit so vielen Eltern wussten wir, wo der Schuh drückt. Also dachten wir uns: Wieso verändern wir nicht einfach etwas? Der Gedanke dahinter war, Berufstätigen mit Kind flexibles Arbeiten zu ermöglichen.

Co-Working boomt. Wie schwierig ist es, sich neben grossen Firmen wie etwa Regus oder Wework zu etablieren?

Als Co-Working-Space braucht man eine bestimmte Zielgruppe und muss eine Community aufbauen, um Erfolg zu haben – unsere sind berufstätige Eltern. Co-Working ist ein «margenschwaches» Geschäft. Wir bieten mehr als andere Anbieter auf dem Markt: Wir vereinen Krippe und Co-Working-Space und schaffen viele zusätzliche Dienstleistungen wie Events, Ferienkurse

und ein Beratungsangebot. Wir sind eine Plattform für Vereinbarkeit und bieten flexible Betreuung. Unsere Kundinnen und Kunden können auch nur halbtags arbeiten, ihre Kinder abgeben und sich bis zu 48 Stunden vorher anmelden.

Sie haben auch immer mehr Firmenkunden. Wie funktioniert das Angebot für Unternehmen?

Gerade jetzt – in Zeiten von COVID-19 – bieten wir Unternehmen und ihren Mitarbeitenden eine innovative Alternative zum Home-Office. Unternehmen kaufen sich eine bestimmte Anzahl Tage Co-Working und Kinderbetreuung, auf die ihre Mitarbeitenden zurückgreifen können. Viele Firmen haben in den letzten Monaten gemerkt, dass es für ihre Mitarbeitenden nicht einfach ist, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Wir bieten Unterstützung. Dies nicht nur mit einem neuartigen Betreuungsmodell, sondern mit einer Beratungsdienstleistung für Firmen rund um das Thema.



66_

Für mich heisst Inklusion auch, das grosse Ganze zu sehen. Das heisst, das Individuum statt nur den Arbeitnehmenden.

Die Zürcherin Sarah Steiner (36) studierte Journalismus und Kommunikation an der Schule für Angewandte Linguistik in Zürich. Sie begann ihre Karriere 2005 als Assistentin Marketing und Kommunikation beim FC Zürich, bevor sie als Sportjournalistin bei Tamedia und als Projektmanagerin für das Beratungsunternehmen EUrelations tätig war. Von 2013 bis 2016 schrieb sie für das Unternehmensmagazin der Fifa. Während ihrer Tätigkeit als Kommunikationsverantwortliche bei Pestalozzi gründete sie 2016 das Online-Magazin Tadah. Dann folgte die Entscheidung, sich selbstständig zu machen. Zusammen mit drei Mitgründerinnen gründete Sarah Steiner Tadah, im Oktober 2019 eröffneten sie in Zürich Albisrieden den Co-Working-Space mit Kinderbetreuung. Heute haben sie vier Mitarbeiterinnen. Sarah Steiner lebt mit ihrem Partner Christian und ihrer Tochter Malou (6) in Zürich Albisrieden. Malou geht in den Kindergarten und wird an drei Nachmittagen von ihrer Grossmutter betreut.

Tadah fördert zukunftsorientierte Arbeitsmodelle: Wie stellen Sie sich die Arbeitswelt in 20 Jahren vor?

Ich hoffe, dass sie viel flexibler ist: eine Arbeitswelt, die unterschiedliche Lebensund Arbeitsmodelle zulässt, in der die Qualität der Arbeit eine grössere Rolle spielt als die Anzahl der Arbeitsstunden. Das setzt Vertrauen seitens der Arbeitgebenden in die Angestellten voraus. Was mich in der Vereinbarkeitsdiskussion stört, ist, dass immer von Beruf und vom Mitarbeitenden gesprochen wird und dabei das Individuum nicht im Mittelpunkt steht. Ziel muss es sein, dass ein Mensch im Unternehmen so eingesetzt wird, dass es für beide Seiten stimmt.

Müssten Firmen mehr tun für ihre Mitarbeitenden in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

In Zukunft werden sie mit Sicherheit immer mehr dazu gezwungen. Ich denke aber nicht, das Firmen von sich aus umdenken. Der neue Arbeitsmarkt wird das angesichts des Fachkräftemangels und des Kampfs um die besten Talente verlangen. Denn gerade junge Generationen sind nicht mehr bereit, 100 Prozent zu arbeiten. Sie wollen beruflich und privat die Balance halten.

Welche Rolle spielt Diversität und Inklusion in der Arbeitswelt der Zukunft?

Ich hoffe, eine grosse. Dafür müssen die Rahmenbedingungen in Politik und Wirtschaft stimmen. Es muss Lohngleich-

heit zwischen Frauen und Männer herrschen. Und wir müssen allenfalls auch über die Bücher, was Löhne in gewissen Branchen betrifft. Auch hier sollte uns die COVID-19-Pandemie die Augen öffnen. Es gibt zu viele sogenannte systemrelevante Berufe, die zu schlecht bezahlt sind. Für mich heisst Inklusion allerdings auch. das grosse Ganze zu sehen, also das Individuum, statt nur den Arbeitnehmenden zu sehen. Und hierbei auch zu erkennen. dass eine Diversität verschiedener Menschen eben zu einem besseren Grossen und Ganzen führen kann. Teilzeitstellen im Management sind hier ein gutes Beispiel. Ja, es kostet wohl mehr Zeit und Aufwand, eine Kaderstelle mit zwei Personen zu besetzen. Man gewinnt aber auch unglaublich viel: nämlich zwei Charaktere, zwei Kompetenzsets, zwei Meinungen...

Die COVID-19-Pandemie hat Arbeitgebende in der Schweiz dazu gezwungen, ihre Mitarbeitenden von zu Hause aus und zeitlich flexibler arbeiten zu lassen. Könnte das zu einem nachhaltigen Wandel führen?

Das wird es garantiert. Ich bin überzeugt, dass jede Krise auch ihre positiven Seiten hat. Und dass wir diese für uns nutzen können und müssen. Nach COVID-19 wird es jedem bewusst sein, dass Home-Office in sehr vielen Branchen möglich ist. Es werden aber auch alle wissen, dass Home-Office mit kleinen Kindern sehr, sehr schwierig ist. Generell werden wir hoffentlich alle ein neues Verständnis von Zeit,

von Vertrauen, von sozialen Konstrukten und einer Gesellschaft – sei sie in privaten oder geschäftlichen Verhältnissen – haben. Und wir werden hoffentlich alle ein wenig demütiger.

Was können Unternehmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen?

Es müssen viel mehr Teilzeitstellen geschaffen werden – auch in der Unternehmensführung. Unternehmen müssen erkennen, dass es ein Gewinn für sie ist, wenn sie ihren Mitarbeitenden Teilzeitarbeit ermöglichen. Gleichzeitig sind aber auch Männer in der Pflicht: nämlich Teilzeitarbeit einzufordern, um Zeit mit ihren Kindern zu verbringen, und trotzdem Karriere machen zu können. Dazu gehören eine aktive Kommunikation auf beiden Seiten und gleiche Chancen für Frauen und Männer, auch in Bezug auf die Löhne.

Tadah hat sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf die Fahne geschrieben. Kommt das in klassischen Arbeitsverhältnissen zu kurz?

Alte Rollenmuster sind heute noch viel zu stark ausgeprägt und das wird sich auch nicht ändern, solange in den Verwaltungsräten der grössten Schweizer Firmen vorwiegend Männer sitzen. Viele verstehen nicht, dass Frauen beides haben wollen: Beruf und Familie. Das Wichtigste ist, dass jeder die Möglichkeit hat, so zu leben und zu arbeiten, wie es sie oder ihn glücklich macht.





Familie und Arbeit - neu definiert

Im Co-Working-Space bei Tadah lässt sich Karriere und Kinderbetreuung unter einem Hut bringen.

Ganz Dersönlich



Wo sind Sie vor 20 Jahren im Leben gestanden?

Als ich 16 Jahre alt war, dachte ich, die Welt gehört mir. Ich ging immer etwas mit dem Kopf durch die Wand.

Hätten Sie vor 20 Jahren gedacht, dass Sie heute CEO sind?

Nein. Aber ich habe immer gewusst, dass ich keine Person bin, die einfach irgendetwas macht. Schon damals wusste ich, dass ich etwas tun werde, das mir Sinn gibt und bei dem ich mit Leidenschaft dabei sein kann.

Was raten Sie jungen Arbeitnehmenden, berufstätigen Eltern, Arbeitgebenden?

Es ist extrem wichtig, auf sein Herz zu hören, das auszuprobieren, worauf man Lust hat. Leuten, die darüber nachdenken, eine Familie zu gründen, rate ich, sich zu fragen: Was will ich wirklich? Was ist für mich lebenswert? Es gibt keinen richtigen Zeitpunkt, eine Familie zu gründen. Managern rate ich: Habt Vertrauen in eure Mitarbeitenden.

Wo sehen Sie sich in zehn Jahren?

Immer noch bei Tadah – wissend, mit unserem Co-Working-Space oder unseren Spaces und unserer Plattform etwas Grösseres gemacht zu haben, einen wichtigen Beitrag zur Vereinbarkeit geleistet zu haben. Wenn in zehn Jahren Menschen in der Schweiz das Wort Vereinbarkeit hören, sollen sie automatisch an Tadah denken.

Welches Buch liegt bei Ihnen auf dem Nachttisch?

Leider keins. Regelmässig lese ich nur «Reportagen», für mich das journalistische Meisterwerk in der Schweiz.

Hier lade ich meine Batterien auf ...

... bei meinem Pferd. Kurz vor der Gründung von Tadah habe ich es gekauft. Und das war die beste Entscheidung: Dort bekomme ich den Kopf frei und verbringe Zeit mit meiner Tochter.

Sarah Steiner

Die Folge: In der Wirtschaft, insbesondere in Führungspositionen, fehlen Frauen. Liegt das nur an den Rahmenbedingungen?

Lohntransparenz wäre auf jeden Fall ein Schritt in die richtige Richtung: Gleicher Lohn für Frauen und Männer bedeutet gleiche Chancen und gleiche Anreize. Gewisse Rahmenbedingungen müssen politisch geschaffen werden, weil es anders einfach nicht geht. Dasselbe gilt für die Frauenquote. Es zeigt sich ja, dass sich ohne gesetzliche Quote nichts ändert. Zudem müsste sie ja nicht für immer und ewig eingeführt werden.

Inwiefern kann Tadah zu einem Umdenken beitragen?

Es wäre wahnsinnig schön, wenn wir das könnten (lacht). Wir wollen die Plattform für Vereinbarkeit sein. Dass wir aber zu einem Umdenken auf allen Ebenen führen, wäre wohl ein wenig hoch gegriffen. Aber unser Beitrag kann sein, dass wir einerseits



Wir sind eine Plattform für Vereinbarkeit.

vorleben, dass es möglich ist, Kinder zu haben und Verantwortung im Beruf zu übernehmen. Als Gründerinnen können wir da schon eine Vorreiterrolle einnehmen. Andererseits wollen wir mit unserem Angebot so viele Unternehmen wie möglich ansprechen, sie konfrontieren, sie beraten und gemeinsam einen Weg in Richtung bessere Vereinbarkeit einschlagen.

Der Rucksack ist mein Büro, alles andere ist



Jörn Harde (44) ist in Schwelm, in der Nähe von Wuppertal in Nordrhein-Westfalen aufgewachsen und absolvierte bei Siemens die kaufmännische Lehre für Abiturienten. Seither ist er dem Unternehmen treu geblieben. Er arbeitete im Bereich Finanzen und Controlling und schloss daneben das Studium an der Fernuniversität Hagen ab. Er übernahm diverse operative Führungspositionen, u.a. war er für die Integration von Nokia Networks in die Siemens Networks zuständig, später entwickelte er Offshore-Windfarmen in England. Nach viereinhalb Jahren als Leiter des Vorstandsbüros von Siemens CEO Joe Kaeser wurde er 2018 CFO von Siemens Schweiz. Er ist verheiratet und lebt in Oberengstringen. In der Freizeit spielt Jörn Harde Schach, reist gerne nach Griechenland, der Heimat seiner Frau, geht Wandern und im Winter Skifahren.





Siemens Schweiz hat bei der Führung einen Kulturwandel vollzogen, der alle 5700 Mitarbeitenden einschliesst. CFO **Jörn Harde**, dem auch Themen wie neue Führung, Diversität und Inklusion, die Entwicklung der Arbeitsplätze sowie das «New Normal» wichtig sind, sagt, wie sich das im Ausnahmezustand bewährt und wie er die künftige Arbeitswelt mitgestaltet.

Seit 1894 ist **Siemens** in der Schweiz tätig. Heute gehören Sparten wie Energie, Mobilität, Digitalisierung, Gebäudetechnik, Automatisierung und Gesundheit zum Geschäft. In Zürich befindet sich der Hauptsitz der Siemens Schweiz AG, in Zug das internationale Headquarter des Zweiges «Smart Infrastructure». Hierzulande beschäftigt das Unternehmen inklusive Tochtergesellschaften mehr als 5700 Mitarbeitende und erzielt einen Umsatz von 2,24 Milliarden Franken. Damit ist Siemens der grösste industrielle Arbeitgeber des Landes.

www.siemens.ch

Text: Simon Eppenberger **Bilder:** Markus Bertschi. Siemens

Wer zum ersten Mal in das Büro von Jörn Harde blickt, ist überrascht. Aus einem schlichten Raum in Zürich steuert der CFO von Siemens Schweiz die Finanzen des Unternehmens – und verzichtet auf jegliches Papier. Kein Ordner ist zu sehen, keine Dokumente, nicht mal ein Notizblock liegt auf seinem Schreibtisch. Nur am Flipchart neben dem Sitzungstisch hängen einige leere Seiten. Der 44-Jährige kann sich ein Lächeln nicht verkneifen, als er sagt: «Der Rucksack ist mein Büro, alles andere ist in der Cloud.» Das handhabt er seit rund 15 Jahren so – und passt damit bestens zu Siemens.

Der Grosskonzern ist nicht nur in Bereichen wie Energie, Gebäudetechnik, Industrie, Gesundheit und Mobilität stark, sondern verfolgt nach Innen wie Aussen eine konsequente Digitalstrategie. Dazu zählt die Sparte «Smart Infrastructure». Die intelligenten Gebäude bedienen gleichzeitig die Bedürfnisse der Immobilienbesitzer, Betreiber, Mieter und Nutzer. Dabei lässt sich die Technologie von Siemens auch in bestehenden Gebäuden anwenden, etwa am Sitz in Zürich, der vor mehreren Jahrzehnten gebaut wurde.

Dort wird durch intelligentes Gebäudemanagement der Energieverbrauch massiv gesenkt und den Mitarbeitenden steht überall ein schnelles, gesichertes WLAN-Netz zur Verfügung. Es verbindet nicht nur alle Siemens-Standorte und deren Belegschaft miteinander, sondern ermöglicht mit Chipkarte und Authentifizierung auch den raschen Zugriff auf vertrauliche interne Daten. Das System ist so stabil und sicher, dass der CFO 98 Prozent seiner Unterschriften digital abgibt. «Die restlichen zwei Prozent sind Verträge, die aus rechtlichen Gründen auf Papier stehen müssen», sagt er.

Virtuelle Abnahme einer Lokomotive

Während Jörn Harde bei Siemens seit Langem ein Vorreiter der papierfreien Arbeitsweise ist, hat COVID-19 der Digitalisierung intern wie auf Seiten der Kunden einen enormen Schub gebracht. Sogar eine ganze Flotte von Lokomotiven wurde mittels einer Kamerabrille und über Livestream abgenommen, ohne dass die Verantwortlichen vor Ort erscheinen mussten. «Wir haben in fünf Wochen so viel verändert wie sonst in fünf Jahren», sagt Harde und strahlt.

Bei Siemens Schweiz hat Harde auch Themen wie die neue Führung, Diversität und Inklusion sowie die Entwicklung der Arbeitsplätze und das «New Normal» im Auge. Letzteres steht für die umfassende Veränderung durch COVID-19. Die Wirkung der Pandemie ist so stark, dass Menschen und Unternehmen auch nach dem Abklingen der Krise nicht zurück ins alte Fahrwasser gelangen. Vielmehr entsteht eine neue Arbeitswelt, die künftig zur Normalität wird.

Dass ausgerechnet der CFO neben den Finanzen diverse Themen abseits der nackten Zahlen weiterbringen soll, erscheint bei Jörn Harde durchaus sinnvoll. «Es ist eine Herzensangelegenheit», sagt er. Denn vor seiner aktuellen Position war er über vier Jahre Leiter des Büros von Siemens CEO Joe Kaeser und war damit mitverantwortlich für die Gestaltung der weltweiten Unternehmensstrategie und die kulturelle Transformation.

Vertrauen statt Kontrolle

Inzwischen ist die zentrale Führung schlanker aufgestellt und in der Gruppe gibt es eigenständige Geschäfte, die mehr unternehmerische Freiheiten haben. «Diese Strategie wird unterstützt durch einen Kulturwandel hin zu einer Ownership Culture. Unser Verständnis von agiler, produktiver Führung funktioniert nicht über Kontrolle, sondern Vertrauen und Eigenverantwortung», sagt Harde. Er sieht sich selbst auch nicht als Manager, sondern viel eher als Coach und Leitfigur, welche(r) das Ziel und den Rahmen vorgibt, ohne jeden Schritt zu überwachen. Ein wichtiger Teil dieser Transformation ist für Harde die Diversität und Inklusion.

«Diese Ziele lassen sich sehr gut mit Finanzen kombinieren, denn gemischte Teams und verschiedene Sichtweisen verhindern Vorurteile und stereotype Bewertungen und führen auch deshalb zu besseren Geschäftsergebnissen.» Gleichzeitig übt er sich in Selbstkritik, da es noch viel zu tun gebe. Aktuell habe Siemens beispielsweise noch zu wenig Frauen in Führungspositionen.

Der laufende Kulturwandel hat sich auch in der Ausnahmesituation mit COVID-19 und dem Lockdown bewährt. Trotz seiner Grösse reagiert der Konzern rasch und effektiv. «Zuerst schützten wir die Gesundheit der Mitarbeitenden und Partner. Dann setzten wir alles daran, Spitäler und andere kritische Infrastrukturen der Energieversorgung und Mobilität aufrechtzuerhalten», sagt Jörn Harde.

Das gelingt bis heute praktisch problemlos. Viele Teams arbeiteten bereits vor der Pandemie agil, sind digital fit und die Umstellung auf Home-Office war schnell möglich, virtuelle Meetings wurden in kurzer Zeit normal. Dabei sieht und hört die Führung genau hin. Sie will wissen, was die Menschen im Unternehmen wollen, wie Teams agieren und sich die Produktivität in dieser neuen Arbeitswelt entwickelt. Bald zeigt sich: Die Menschen schätzen die neue Flexibilität und das Vertrauen zahlt sich aus. «Trotz den neuen Herausforderungen und dem dezentralen Arbeiten sind wir bis jetzt ebenso produktiv oder sogar noch effizienter als zuvor», sagt Harde.

Hybrides Arbeitsmodell

Das hat den Konzern bereits im Juli dazu veranlasst, das mobile Arbeiten weltweit als neuen Standard einzuführen. «Wir wollten eines der ersten grossen Industrieunternehmen sein, bei dem zwei bis drei Tage pro Woche mobiles Arbeiten weltweit etabliert wird», sagt Jörn Harde begeistert und fügt sogleich hinzu: «Es ist kein simples (Home-Office für immer), sondern ein hybrides Arbeitsmodell mit neuen Chancen und Herausforderungen.» Zentral sei, kein «neues Normal» zu verordnen. Die Teams wählen selbstständig und abhängig von der ieweiligen Funktion die beste Form der Zusammenarbeit. Das Arbeitsmodell in Produktion und Service kann sich dabei von Bürotätigkeiten unterscheiden. Die Pflege der direkten sozialen Kontakte bleibt wichtig und so treffen sich Kollegen weiterhin regelmässig persönlich. Das gilt für bestehende, vor allem aber auch für neue Teammitglieder. Harde ist überzeugt: «Kommt jemand neu an Board, ist die persönliche Begegnung durch nichts zu ersetzen.»

Zudem besteht im Home-Office das Risiko, Privates und Berufliches stark zu vermischen oder keinen passenden Arbeitsplatz zu haben. Darum sei der achtsame Umgang mit sich und im Team essenziell. Das ist mitunter ein Grund, weshalb auch in Zukunft Büro- und Begegnungsräume bei Siemens eine zentrale Rolle spielen werden. Deren Benutzung ändert sich jedoch, wie unweit von Hardes Büro zu sehen ist.

Derzeit stellt eine Abteilung auf das neue Arbeiten um. Dafür werden alle Schreibtische geräumt, damit sie jederzeit frei sind für jene, die vor Ort arbeiten. Und für mehr Offenheit und Transparenz entfernen Innendekorateurinnen den fast raumho-



66

Trotz den neuen Herausforderungen und dem dezentralen Arbeiten sind wir bis jetzt ebenso produktiv oder sogar noch effizienter als zuvor.





hen Sichtschutz von der Glaswand des Sitzungszimmers. «Der Kulturwandel und die Flexibilisierung sind für Siemens keine Disruption, sondern eine Evolution, die individuell unterschiedlich stattfindet. Ziel sind die Zufriedenheit und produktive Zusammenarbeit – und nicht die Reduktion von Kosten. Das kann allenfalls die Folge davon sein.»

Als technisch versierte Person steht für ihn ausser Frage, dass sich viele Veränderungen durch COVID-19 etablieren werden. «Enorm viele Arbeitsprozesse können virtuell abgebildet werden.» Selbst grosse Meetings mit hundert Teilnehmenden und Teamarbeit können bereits heute digital abgehalten werden. «Dabei bewege ich mich als Figur durch den virtuellen Raum und nehme wie sonst auch an Gruppengesprächen teil.» Was wie ein Spiel klingt, funktioniere in der Praxis erstaunlich gut. Deshalb werde man auch künftig weniger reisen.

Kreativität und Kollaboration

Wie der physische Arbeitsplatz der Zukunft aussehen kann, zeigt Siemens am Hauptsitz des Geschäftsbereichs «Smart Infrastructure» in Zug. Dort steht seit 2018 ein Gebäude, das besonders nachhaltig und intelligent gebaut wurde. Die Räume bieten den Nutzern neuen Komfort, etwa durch die automatische Regulation der Wunschtemperatur. Und mit dem Innovation Space «Spark» steht allen ein inspirierendes Umfeld für verschiedene Arten der Zusammenarbeit offen. Mit viel Holz, Pflan-

zen und einladenden Möbeln ausgestattet, ist dieser Bereich weit entfernt vom klassischen Sitzungszimmer mit weissen Wänden. Die Räume und das kleine Amphitheater werden genauso für Design Thinking und Präsentationen genutzt wie für reguläre Meetings im Team oder eine Filmvorführung.

Nicht nur im Innovation Space stehen Kreativität und Kollaboration im Zentrum. Ihnen gehört laut Jörn Harde auch die Zukunft. «Meine Vision und Hoffnung ist, dass wir den Menschen ein gesundes, kreatives Arbeitsumfeld bieten, eine Arbeitskultur, die sie erfüllt und in der alle gleich wichtig sind.» Dabei werde das «Warum» als Antrieb für das eigene Engagement weiter an Bedeutung gewinnen. «Unser Leitsatz ist: Wir verwirklichen, worauf es ankommt. Wir dienen der Gesellschaft und leisten unseren Beitrag für eine bessere Welt, etwa durch den stetig effizienteren Umgang mit den knappen Ressourcen. Dieser Purpose bereitet mir jeden Tag Freude und dafür stehe ich gerne auf.»



Wir haben in fünf Wochen so viel verändert wie sonst in fünf Jahren.»

persönlich

Das ceo Magazin feiert dieses Jahr sein 20-jähriges Jubiläum. Wo sind Sie vor 20 Jahren im Leben gestanden?

Ich war nach der kaufmännischen Ausbildung bei Siemens im ersten Job bei Siemens Corporate Finance. Ein Jahr später habe ich meine Frau geheiratet.

Hätten Sie vor 20 Jahren gedacht, dass Sie heute CFO von Siemens Schweiz sein würden?

Nein. Die Schweiz habe ich allerdings bereits damals geliebt und ich wusste, dass ich einmal eine Führungsrolle anstrebe.

Wie halten Sie sich digital fit?

Durch Freude und Offenheit der Technik gegenüber und den Austausch vor allem mit jüngeren Mitarbeitenden, die die neuesten Trends kennen.

Weshalb erfüllt Sie Ihre Arbeit?

Zwei Dinge erfüllen mich: Der Austausch mit den vielen tollen Menschen – und unsere Technologien, die einen Beitrag zu einer besseren Welt leisten.

Was ist für Sie persönlich das Wichtigste an Ihrem Arbeitsplatz?

Im direkten Umfeld das Vertrauen und die Freude. Arbeitszeit ist Lebenszeit und man soll auch mal lachen können.

Wie halten Sie es mit der Work-Life-Balance – oder der Work-Life-Integration?

Ich bin immer erreichbar, am Tag genauso für meine Frau wie am Abend für Mitarbeitende. Das funktioniert gut, denn hier in der Schweiz wird das Privatleben respektiert. Achtsamkeit ist wichtig, um im Lot zu bleiben.

Ihr Tipp an andere Unternehmen in Bezug auf die Arbeitswelt von morgen?

Die Eigenverantwortung jedes Einzelnen stärken und die Kontrolle aufgeben. Diese ist eh nicht möglich.

Jörn Harde

Learn. Work. Lead. Live.

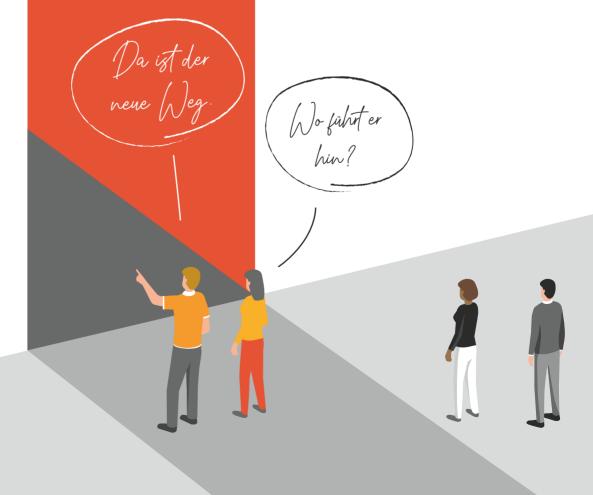
Lead

Neue Führung

Der Wandel braucht Führung

Mit COVID-19 durchleben wir eine noch nie dagewesene disruptive Veränderung. Die neue virtuelle Arbeitswelt ist für viele Unternehmen Neuland und erfordert transformative Führungsfähigkeiten und neuartige Führungsmodelle. Während Unternehmen ihre Geschäftsmodelle und Strategien für die Zeit nach der Pandemie überdenken, brauchen Mitarbeitende mehr denn je eindeutige Spielregeln und klar festgelegte Freiräume. In dieser «neuen Welt» werden Führungskräfte zu Coaches. die motivieren, Sinn vermitteln, Fehler zulassen, Vertrauen schenken und das Team in den Mittelpunkt rücken.

28 ceo





Inspirierende Führung beinhaltet, dass Führungskräfte zunehmend als Vorbilder agieren.



Gefordert, zu fördern

Was hat sich zuerst verändert: der Arbeitsplatz, der Chef oder der Mitarbeitende? Der Wandel findet auf all diesen Ebenen gleichzeitig statt, was von der Führungskraft von morgen in vielerlei Hinsicht ein Umdenken verlangt:

a) Von real zu virtuell: Wir sind von Natur aus soziale und kollaborative Wesen. Eine intensive Zusammenarbeit via Bildschirm aus dem Home-Office ist für uns keine wirklich natürliche Arbeitsform. Doch wir alle können uns anpassen und weiterentwickeln. Mit klarer Kommunikation, Vertrauen und Engagement kann die Zusammenarbeit in virtuellen Teams schnell zur Selbstverständlichkeit werden.

b) Von Arbeit zu Sinn: Mitarbeitende suchen nach Empathie, dem Bewusstsein persönlich etwas zu bewirken, Sinnhaftigkeit, Wertschätzung der einzelnen Teammitglieder, Charisma und Inspiration sowie einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Das engagierte Talent will wissen, wofür sein Arbeitgebender steht. Führungskräfte sind heute Botschafter von Werten und einer sinnstiftenden Unternehmenskultur. Und sie müssen ihre Teammitglieder im Geist, im Herzen und in ihrem Tun erreichen.

c) Von Instruktion zu Inspiration: Mitarbeitende möchten involviert werden, sich kreativ einbringen, mitreden und so ein Unternehmen aktiv (mit-)gestalten. Sie wollen nicht nur regelmässiges, sondern permanentes Feedback.

d) Von Sicherheit zu Risiko: Heute wird prototypisiert, getestet, gelauncht und gelernt. Deshalb müssen Führungskräfte kollaborativ sowie co-kreativ arbeiten und technische Möglichkeiten wie Robotisierung oder künstliche Intelligenz nutzen.

Die Quadratur des Kreises

Vertikale Führungsstrukturen mit steilen Dienstwegen in nur eine Richtung sind passé. Allerdings wird es auch in Zukunft nicht nur ein Organisationsmodell geben. Unternehmen entwickeln sich zu Netzwerkorganisationen mit vielen Kleinteams und kürzeren Entscheidungswegen. Es zeichnet sich ein Trend hin zu fluiden Formen der Zusammenarbeit mit projekthaften Strukturen ab. Ein Beispiel: Im Organisationsmodell der Holokratie (Holocracy) verschwinden Hierarchien, Fachabteilungen und Titel. Holokratische Unternehmen organisieren sich in Kreisen, die Proiekte. Abteilungen oder Geschäftsgebiete repräsentieren. Sie bündeln die Aufgaben in Rollen und teilen iedem Mitarbeitenden mehrere Rollen zu.

Menschen führen Menschen

Trotz digitaler Tools werden Verhalten und zwischenmenschliche Kompetenzen immer wichtiger. Führungskräfte haben die Chance, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle die Möglichkeit haben, sich an Gesprächen zu beteiligen, sich mit anderen zusammenzuschliessen, neue Ideen zu entwickeln und diese ungehindert zu teilen. Bei Empowered Leadership gewährt die Führungskraft ihren Mitarbeitenden grössere Kreativitäts-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Inspirierende Führung beinhaltet, dass Führungskräfte zunehmend als Vorbilder agieren, eine inspirierende Zukunftsvision zeichnen, ihre Mitarbeitenden zu Kreativität ermutigen und sie individuell fördern. Die Verantwortung trägt nicht nur der Chef, sondern das ganze Team (Shared Leadership). Im Modell der 360° Leadership ist die erfolgreiche Führungskraft der Zukunft ein den Wandel begleitender Transformational Leader.

Kultur mit Performance

72 Prozent der C-Level-Manager weltweit sind der Meinung, dass sich Mitarbeitende primär wegen der Unternehmenskultur für ein Unternehmen entscheiden. Innovative Führungskräfte sollten daher Werte und kulturelle Regeln etablieren, die einer Start-up-Logik folgen. Das heisst: Kreativ sein, etwas wagen, Fehler machen und daraus lernen sind erlaubt und bilden einen neuen Erfolgsmechanismus. Unternehmen mit einer inspirierenden und selbstverantwortlichen Führungskultur weisen nachweislich höhere Produktivität, stärkere Leistungskennzahlen und ein angenehmeres Betriebsklima auf.

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Menschen schenken ihr Vertrauen heute aufgrund von zwei Kriterien: dem Einhalten von Versprechen und dem (ethisch) richtigen Verhalten. Ethische Faktoren wie Integrität, Zuverlässigkeit und Zielstrebigkeit bestimmen 76 Prozent des Vertrauenskapitals von Unternehmen.⁶ Das Aufkommen von Social-Media-Plattformen hat das Vertrauen der Menschen von einer Top-down-Orientierung zu einer horizontalen Ausrichtung zugunsten von Gleichaltrigen oder Gleichgesinnten (Peers) verschoben. In der heutigen turbulenten Welt betrachten Menschen auch ihren Arbeitgebenden als Peer. Wer also in einer leitenden Position Vertrauen geniessen will, muss in Zeiten des Wandels die Führung übernehmen, sich zu Schlüsselthemen klar positionieren, sich öffentlich präsentieren, die Sprache der Mitarbeitenden sprechen, faktenbasiert entscheiden, regelmässig kommunizieren und die Firmenwerte vorleben.



Heike Bruch (53) ist seit 2001 Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und leitet dort das Institut für Führung und Personalmanagement. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit in Forschung und Praxis sind «New Work Transformation», «Energie und Dynamik» und «Leadership der Zukunft». Sie zählt zu den führenden Wissenschaftlerinnen in der Personalforschung im deutschsprachigen Raum sowie zu den 100 erfolgreichsten Frauen der Schweiz. Studiert und gearbeitet hat sie an der Freien Universität Berlin, der Universität Hannover sowie an der London Business School. Heike Bruch begleitet Führungskräfte in Wirtschaft und Politik und ist Gründerin der energy factory St. Gallen.

Sichtbare Vorbilder

an der Spitze

sind gefordert

Die Arbeitswelt verändert sich, und mit ihr auch die Führungskultur in den Unternehmen, sagt **Heike Bruch.** Führungskräfte müssen gerade jetzt nach den Corona-Erfahrungen New Work und Leadership mutig und verantwortungsvoll neu gestalten, erklärt die Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen. Sie forscht und coacht auf den Gebieten «New Work Transformation», «Energie, Speed und Dynamik» und «Leadership der Zukunft».

Das Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen fokussiert auf Forschung, Lehre und Praxisbegleitung in den Bereichen Leadership und Human Resource Management. Prof. Heike Bruch und ihr Team arbeiten sehr eng mit Unternehmen und einem internationalen Forschungsnetzwerk zu praxisrelevanten Fragen auf Gebieten wie Energie und Dynamik, Leadership-Kultur, Healthy Performance und New Work zusammen. Empirisch fundierte und praxiserprobte Erkenntnisse gehen in die Lehre, Weiterbildung für Führungskräfte aus der Praxis und die Unternehmens-Kooperationen ein - nach der Leitidee der Universität St. Gallen «From Insight to Impact». Zum Thema New Work rief Prof. Heike Bruch 2015 das Firmenkonsortium «Pioneering - Future Leadership & Work» ins Leben.

www.ifpm.unisg.ch

Text: Redaktion ceo, Universität St. Gallen **Bilder:** Redaktion ceo

Welches sind die auffälligsten Veränderungen in der Arbeitswelt in den letzten Jahren?

Unternehmen lösen sich schrittweise von den traditionellen hierarchischen Strukturen und entwickeln sich zu Netzwerkorganisationen mit vielen kleinen Teams. Sie können schneller und flexibler agieren als früher, sind innovativer geworden und sie versuchen, Freiräume zu bieten. Zum einen, um mit der rasanten Geschwindigkeit Schritt zu halten und um Veränderung und Eigeninitiative zu unterstützen. Zum anderen, um ihre Attraktivität als Arbeitgebende zu steigern.

Was erwarten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von der Arbeitswelt der Zukunft?

Die Individualisierung bringt die verschiedenen Bedürfnisse der Einzelnen zum Vorschein. Den einen sind flexible Arbeitszeiten und freies projektbasiertes Arbeiten wichtig. Andere benötigen weiterhin feste Strukturen und geregelte Zeiten. Es wollen bei Weitem nicht alle einfach mehr Freiheiten. Denn mehr Spielraum, Freiraum und

Flexibilität bedeuten auch mehr Verantwortung und erfordern erhöhte Selbstkompetenzen, vor allem Abgrenzungskompetenz. Das zeigt sich auch bei der Einführung von mobilem Arbeiten und Home-Office. Einen schlagartigen Zuwachs in der Nutzung von mobil-flexiblen Arbeitsformen sehen wir in der COVID-19-Krise. Es gibt jedoch auch kaum Alternativen. Mobiles Arbeiten ist mitunter anspruchsvoller, da die Grenzen von Beruf und Privatem verschwimmen. Die Gefahr der Vereinsamung besteht und eine viel stärkere Selbstführung ist nötig. Einigen liegt dies sehr, während andere lieber in der Firma arbeiten.

Und was wünschen sich die Unternehmen?

Arbeitswelt der Zukunft heisst, dass Führungskräfte das, was sich Unternehmen und Mitarbeitende wünschen, viel stärker zusammenbringen. New Work ermöglicht es, dass Mitarbeitende flexibler, eigenverantwortlicher und engagierter im Sinne der Organisation arbeiten und hierfür die besten Rahmenbedingungen bekommen. Das ist auch der Ansatz des «Unbossing»,



bei dem Barrieren, starre Strukturen oder hierarchische Vorgaben so reduziert werden, dass Menschen ihre Ziele ohne Störung erarbeiten können. Gleichzeitig funktionieren Arbeitsweisen mit viel Empowerment und Wahlfreiheiten nur, wenn neben den Selbstkompetenzen auch die Kulturvoraussetzungen vorliegen. Und bei einer New-Work-Kultur spielen klassische Werte wie zum Beispiel Vertrauen, Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein oder Loyalität eine Schlüsselrolle. Diese Tugenden klingen traditionell, wenn nicht gar veraltet, sind jedoch essentiell für den Erfolg in einer komplexen, hoch vernetzen und von rasanten Veränderungen gekennzeichne-ten Zeit.

Die New Work Transformation ist in vollem Gang. Was bedeutet der Begriff? Die New Work Transformation beschreibt den Wandel der Arbeitswelt von klassisch ortsgebundener, stark hierarchischer Arbeit hin zu einer Netzwerkorganisation mit starker mobil-flexibler Arbeit, reduzierter Hierarchie und fluiden Strukturen. Mehr als 90 Prozent der Unternehmen befanden sich schon vor Corona in einer New Work Transformation. In diesem Kontext verändern sich Berufsprofile und Anforderungen an die Arbeit disruptiv. Technologie ist dabei ein gewaltiger Treiber. Das stellt eine unglaubliche Chance dar, insbesondere auch für junge Menschen. Sie bringen eine andere, moderne Einstellung zur Arbeit und zur Technik mit.

Die nicht alle haben werden...

Ein eher düsteres Szenario, das es auch gibt: Es wird in dieser Entwicklung Gewinner geben, aber auch Verlierer. Das hohe Tempo der technologischen Entwicklung führt dazu, dass gewisse Qualifikationen nicht mehr gebraucht werden. Phänomene

wie Erschöpfung, Überforderung oder Isolation des Einzelnen können massiv zunehmen.

Was liesse sich dagegen tun?

Wir müssen jetzt die Weichen stellen in Richtung eines positiven Szenarios. Hier ist die Führung in den Unternehmen gefordert, aber auch die Bildungsinstitutionen, die Politik und die Gesellschaft als Ganzes – jede und jeder Einzelne.

Im globalen Vergleich: Wo stehen Schweizer Arbeitgebende in der New Work Transformation?

Einige US-Unternehmen, vor allem aus dem IT-Sektor, sind weiter als Unternehmen hier. Die Branche gilt als Vorbild für Tempo, digitales Arbeiten, neue Arbeitsformen und Kundenbeziehungen. Die grosse Menge der Unternehmen in den USA und in Asien ist weniger weit. Ihnen fehlt, was in Westeuropa und der Schweiz eine besondere Stärke ist. Wir haben im Vergleich eine demokratischere Kultur, in der eine gesunde Form der Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfindet und Kompetenzen gezielt weiterentwickelt werden. Darauf sollten wir aufbauen. Es gibt aber auch in der Schweiz noch einiges aufzuholen. Lücken bestehen etwa in Bezug auf innovatives oder unternehmerisches Handeln. Die Risikobereitschaft ist weniger ausgeprägt.

Was machen die Erfolgreichen anders?

Die New Work Transformation muss in die Tiefenstrukturen gehen und mit Mut, Konsequenz und einer gewissen Systematik umgesetzt werden. Leadership und Unternehmenskultur machen den Unterschied, das hat eine Studie in der aktuellen Krise gezeigt. Diejenigen Unternehmen, die bereits zuvor entscheidende Hebel im Sinne einer transformationalen Führung,

von Vertrauen und flexiblen Kollaborationsformen nutzten, waren bereits vorher erfolgreicher und meistern auch jetzt die Krise signifikant besser. Andere haben in der Corona-Zeit nur die Elemente von New Work gestärkt, die unausweichlich waren: Home-Office, virtuelle Zusammenarbeit und digitalisierte Kommunikation. Sie geraten jetzt in eine Phase, bei der eine Sehnsucht nach Führung, Vorbildern und Kulturspielregeln aufkommt. Ein Teil der Unternehmen begeht aktuell den Fehler, sich wieder zurück in Richtung «Command and Control» zu bewegen. Obwohl die Krise verlangt, eine stärkere Orientierung zu geben und gewisse Dinge klar von oben vorzugeben. sind autoritäre oder übertransaktionale Führung kontraproduktiv. Es gilt auch, die Krise mit moderner Führung zu bewältigen. Erfolg werden Unternehmen haben, die ihren Führungskräften und Mitarbeitenden Wahlfreiheit geben und individualisierte Modelle anbieten. Und zwar solche, die es zum einen ermöglichen, die Arbeit so zu gestalten, dass man die Aufgaben optimal erfüllen kann, und zum anderen dem Einzelnen die Wahl geben, so dass die Arbeitsform zu Fähigkeiten und Präferenzen passt.

Welchen Stellenwert hat Führung generell in der Arbeitswelt der Zukunft?

Ein verbreitetes Missverständnis unserer Zeit ist, dass Führung weniger wichtig ist oder gar nicht mehr gebraucht wird. «Unbossing» ist generell wichtig, wird es jedoch falsch verstanden und die Führung geschwächt, führt das zu «Laissez-faire»-Führung. Gebraucht wird vielmehr eine moderne Form der Führung, die neue Spielregeln setzt.

Ganz



Ein verbreitetes Missverständnis unserer Zeit ist, dass Führung weniger wichtig ist oder gar nicht mehr gebraucht wird.

Welche Rolle spielt die Führung im Transformationsprozess?

An die Stelle tradierter Führungsstile soll eine neue, inspirierende Führung treten. Eine, die das Verständnis weckt für den Sinn der Aufgabe, Freiräume lässt und dezentrale Initiativen fördert – in der die Ziele gemeinsam statt «top down» gesetzt werden. Diese Art der transformationalen Führung gilt heute empirisch als effektivste Form der Führung, auch in Krisen. Im Kontext von New Work wird sie erfolgsentscheidend.

Führen heisst aber mehr als inspirieren.

Zentral ist Inspiration. Dazu sollte ein breiteres, beidhändiges Führungsspektrum kommen, das die Anforderungen in unterschiedlichen Aufgabenkontexten auch unterschiedlich adressiert: So gibt es Kontexte, die höchste Anforderungen an Präzision, Qualität und Effizienz stellen. Diese bleiben in vielen Unternehmen wichtig und müssen von der Führung unterstützt werden. Zusätzlich gibt es in zunehmendem Ausmass Aufgabenkontexte, bei denen es viel mehr als bisher um Innovation, Kreativität und eine Start-up-Logik geht. Diese Anforderungen gilt es anders zu unterstützen. Beide Führungsformen, die ergebnisorientierte und die explorative, sind wichtig und sollten sehr klar kommuniziert und explizit verwendet, aber nicht vermischt werden.

Was bedeutet die Übernahme der Vorbildfunktion?

Andere für ihre jeweilige Aufgabe zu begeistern, zum Mitdenken anzuregen und die Zusammenhänge zu erkennen, sind zentrale Funktionen von Führung. Dies gilt jedoch nicht nur für die unteren Führungsebenen – vor allem das oberste Management muss ein sichtbares Vorbild für moderne Arbeitsweisen sein. Gerade in der Corona-Krise wurde dies oft vermisst und es gab vermehrt von mittleren Führungskräften einen Ruf nach mehr Orientierung und sichtbaren Vorbildern an der Spitze.

Welche Rolle spielt dabei Vertrauen?

Vertrauen war schon immer wichtig, aber es wird jetzt zu der entscheidenden Voraussetzung für wirksame Führung und Zusammenarbeit in einer modernen Arbeitswelt. New Work bedeutet, dass künftig freier, selbstbestimmter und vermehrt virtuell gearbeitet wird, in wechselnden Teams, mit Menschen, die man eventuell noch nie persönlich gesehen hat. Nur wenn Führungskräfte vollstes Vertrauen haben, können sie loslassen und ihre Mitarbeitenden eigenverantwortlich arbeiten lassen. Nur so wird das Team vollen Einsatz zeigen und gemeinsam das erarbeiten, was möglich ist.

persönlich

Wo standen Sie vor 20 Jahren in Ihrem Leben?

Ich kam damals aus London als Professorin zurück an die Universität St. Gallen und war voller Tatendrang.

Hätten Sie vor 20 Jahren gedacht, dass Sie heute in dieser Führungsposition sind?

In so weite Ferne schaute ich damals nicht. Aber wir am Institut haben als Team einiges erreicht, das ich nicht gedacht hätte. Anderes hatte ich mir einfacher vorgestellt.

Was ist Ihre persönliche Vision der Arbeitswelt der Zukunft?

Meine Vision und die in unserem Team ist, eine Arbeitswelt, in der jede(r) Einzelne mit vollem Engagement arbeitet und diese persönliche Energie dafür nutzt, um verantwortungsvoll unsere Zukunft zu gestalten.

Worauf legen Sie Wert bei der Führung Ihrer Mitarbeitenden?

Wichtig ist mir, dass wir uns mit unserer Arbeit für das einsetzen, was für Gesellschaft und Wirtschaft wichtig ist. Ebenfalls, dass wir alle im Team wissen, welchen Einfluss unsere Arbeit auf Studierende und Unternehmen hat, und diese Verantwortung bewusst annehmen. Wir wollen Unternehmen so unterstützen, dass sie verantwortungsvoll die Zukunft gestalten und gemeinsam mit ihnen Wissen erarbeiten, das anderen Führungskräften Orientierung und Energie für ihre Führungsaufgaben gibt. Der Leitsatz für unsere Arbeit ist dabei «responsibly shaping the future».

Ihr aktuell wichtigstes Projekt?

Die Frage, an der wir gerade besonders arbeiten, lautet: Wie verändert sich Führung im Kontext von New Work? Und wie sieht verantwortungsvolle Führung aus? Diese Fragen sind generell entscheidend für die Zukunft. Gerade in Zusammenhang mit den Auswirkungen von COVID-19 werden sie unfassbar aufgewertet. New Work, Leadership, Verantwortung – diese Themen sind in dieser Krise bedeutend schwieriger und gleichsam von enormer Wichtigkeit.

Ihr Tipp an Führungspersonen? An CEOs?

Mut, Begeisterungsfähigkeit und Resilienz sind entscheidend.

Heike Bruch

Digital

durch die

Krise führen

Logistik und Transport haben ihre lebenswichtige Funktion für die Weltwirtschaft während der globalen Pandemie unter Beweis gestellt. Mit Kühne+Nagel ist ein Schweizer Unternehmen ganz vorne dabei. CEO **Detlef Trefzger** führt den Konzern mit ruhiger Hand durch die schwierigen Zeiten. Er setzt auf digitale Technologie, das Know-how seiner Teams sowie ein gemeinsames Wertefundament – und trimmt das Unternehmen konsequent auf Nachhaltigkeit.

1890 von August Kühne und Friedrich Nagel in Bremen gegründet, zählt **Kühne+Nagel** heute mit mehr als 1400 Niederlassungen in über 100 Ländern und rund 80 000 spezialisierten Mitarbeitenden zu den global führenden Unternehmen seiner Branche. Das 130 Jahre alte Unternehmen mit Sitz in Schindellegi (SZ) erreichte im Jahr 2019 einem Umsatz von 25 Mrd. CHF.

home.kuehne-nagel.com

Text: Redaktion ceo
Bilder: Marc Wetli

So etwas hat Detlef Trefzger in seinen sieben Jahren als CEO von Kühne+Nagel noch nicht erlebt. Im sonst emsigen Hauptsitz des global tätigen Logistikunternehmens Kühne+Nagel in Schindellegi hoch über dem Zürichsee herrscht Ende Mai Stille. Trotzdem ist das Unternehmen keine Sekunde stillgestanden. Nirgends ist der internationale Handel unternehmensseitig zum Erliegen gekommen. Die Dienstleistungen konnten, wo immer von gesetzlicher und Kundenseite möglich, nahtlos erbracht werden, sagt Trefzger, der eine weltumspannende Organisation mit rund 80000 Beschäftigten in über 100 Ländern leitet.

Die grosse Mehrheit der Kühne+Nagel-Mitarbeitenden arbeitete zu diesem Zeitpunkt im Home-Office. Das Unternehmen kommt gut zurecht mit den Rahmenbedingungen, die der Shutdown der Wirtschaft im ersten Halbjahr 2020 in vielen Staaten mit sich brachte. Denn die Belegschaft ist schon seit längerem mit einheitlichen digitalen Systemen und einer Kommunikationsplattform mit Videotelefonie vernetzt.

Belegschaft im «Remote-Modus»

Auch wenn man nicht vorhersehen konnte, welche Folgen die Pandemie nach sich ziehen würde: Kühne+Nagel war vorbereitet, nicht zuletzt dank rechtzeitig getätigter Investitionen in die Kommunikationsund Informatikinfrastruktur, aber auch in das Know-how der Teams. Innerhalb kurzer Zeit wurden rund um die Welt 45000 Angestellte, mehr als die Hälfte der gesamten Belegschaft, in den «Remote-Modus» versetzt – unterstützt durch konzernweite Business-Continuity-Pläne. Eine logistische Meisterleistung. Trefzger selbst hatte schon früh eine Vorahnung, dass da etwas auf das Unternehmen und die Welt zukommen könnte. Von dem Virus habe er erstmals zum Jahreswechsel gehört. 5'500 Beschäftigte arbeiten allein in China für den Konzern, der auch in Wuhan in der Provinz Hubei vertreten ist.







Für unser Gespräch zum Thema Arbeitswelt der Zukunft schlägt Detlef Trefzger wie selbstverständlich das Videotelefon als Kanal vor. Die bereits vor einiger Zeit bei Kühne+Nagel eingeleitete digitale Transformation wurde durch die COVID-19-Krise nochmals beschleunigt - und damit auch die Nutzung digitaler Kommunikationstechnologien. Schnelles Internet und sichere Datenverbindungen, wie sie bei uns üblich sind, stehen aber nicht in allen Winkeln der Erde selbstverständlich zur Verfügung. Auch bei Kühne+Nagel wirkten sich die tiefere Produktionsleistung und die geringere Nachfrage weltweit auf das Geschäft aus, doch die Auswirkungen der Krise waren weniger gravierend als anderswo.

Digitale Plattformen treiben die Effizienz

Das Unternehmen befindet sich seit mehreren Jahren in einem gezielten Transformationsprozess – basierend auf dem Zusammenspiel von Kunden, Technologie und Mitarbeitenden. Dabei kann Detlef Trefzger auf einer Kultur des Vertrauens und der Eigenverantwortung aufbauen. Schon vor dem Ausbruch der Krise sei die Belegschaft sehr digital unterwegs gewesen, sagt der CEO. So erlaube es die konzernweit verwendete interne Kollaborationsplattform, jederzeit den Überblick zu behalten.

Dank dieser Plattform haben alle Zugang zu wichtigen internen Informationen; auch der CEO ist regelmässig im Austausch mit der weltweiten Belegschaft, per Video über die «CEO Talks». Die Beiträge würden die gemeinsamen Werte festigen, aber konkret auch die Abläufe und das Arbeiten verbessern und erleichtern. Was von Relevanz sei, werde auch wahrgenommen. Die interne Plattform treibe die Effizienz über das ganze Unternehmen, betont der Konzernleiter.

Ein hoher Stellenwert für die interne Fortbildung

Unabdingbar sei es, so Trefzger, dass sich die Beschäftigten permanent weiterbilden könnten und dass sie offen blieben für Neues. Das Thema Fortbildung geniesse intern einen hohen Stellenwert. Und für die über 1000 Auszubildenden gebe es besondere Programme, um sie an die Systeme heranzuführen. Führungskräfte ieder Stufe müssten ihren Mitarbeitenden Gelegenheit geben, sich für die ständig verändernden Anforderungen der neuen Technologien zu qualifizieren. Die hauseigene Plattform ermöglicht es den Beschäftigten, bei freier Themenwahl individuelle Lehrpläne zu definieren. Das fördere selbständiges Lernen, auch ausserhalb des Büros.

Die Kultur des Familiären bewahren

Ein gemeinsames Wertefundament innerhalb des Unternehmens ist Grundlage dafür, dass auch in schwierigen Zeiten alle am gleichen Strang ziehen. Glaubwürdige Führung benötige nachvollziehbare Grundsätze und Leitplanken für Verhalten und gute Governance. Trefzger sieht seine Aufgabe darin, diese Werte vorzuleben, andere mitzunehmen und zu motivieren. Bei der Führung gehe es stets um den Menschen, betont er, um Individuen, die in eine grosse Organisation eingebunden sind. Er setze alles darauf, den Zusammenhalt zu fördern, und dabei das Familiäre zu bewahren, das in dem 130-jährigen Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil seiner Kultur ist. Menschliches dürfe nie zu kurz kommen, sagt der Topmanager. Er führt unprätentiös und mit ruhiger Hand. Deshalb hat er lieber andere gebeten, seinen Führungsstil zu beschreiben: «Authentisch, neugierig, zuverlässig» seien Attribute, die ihm zugeordnet werden.





Ganz Dersönlich

Bei Führung geht es immer um den Menschen. um Individuen.

Eine Frage des Vertrauens

Die vergangenen Monate hätten zudem gezeigt, wie wichtig Vertrauen sei, sagt Detlef Trefzger. Kunden weltweit vertrauten Kühne+Nagel ihre Produkte an; mitunter lebenswichtige Güter wie Pharmazeutika. Seit Jahresbeginn habe Kühne+Nagel 17 000 Tonnen Schutzausrüstung transportiert.

Die Mitarbeitenden wiederrum stellen sicher, dass die Güter auch in Pandemiezeiten auf dem best- und schnellstmöglichen Weg von A nach B finden. Die Planung erfolgt über die eigenen digitalen Plattformen sowie über Videokonferenzen. Auf diesem Weg hätten sich Kollegen kennengelernt, die sich sonst nie getroffen hätten. Viele neue Kontakte seien so entstanden. Das Arbeiten im Home-Office habe gezeigt, dass es funktioniert, teilweise aber auch als anstrengend wahrgenommen werde.

Auch in der Zeit nach der Pandemie werden digitale Lösungen viele Geschäftsreisen ersetzen, ist Detlef Trefzger überzeugt. Das spielt dem Manager aus einem anderen Grund in die Karten, denn er trimmt Kühne+Nagel konsequent auf Nachhaltigkeit. Auch in Pandemiezeiten hält er an seinem Ziel fest, die eigenen Aktivitäten von Kühne+Nagel noch dieses Jahr CO_oneutral zu machen. Es ist ein ehrgeiziges Vorhaben, das nur über das gemeinsame Wertefundament erreichbar ist, das Kühne+Nagel ausmacht. Denn: «Nachhaltigkeit ist eine Aufgabe für die Gesellschaft und für jeden Einzelnen.»

Wo standen Sie vor 20 Jahren in **Ihrem Leben?**

Schon damals war ich in einer Vorstandsrolle tätig, als Finanzchef eines grossen Logistikers für Südosteuropa. Es war die Zeit der wirtschaftlichen Öffnung nach Osten und Süden und die Jahrtausendwende, faszinierend.

Hätten Sie vor 20 Jahren gedacht, dass Sie heute CEO sind?

Man kann und sollte das nicht planen – man muss wissen, was man will und was nicht. Aber es hilft, wenn man gerne Verantwortung übernimmt und führt, andere wertschätzt und sich als Teil eines Teams versteht.

Was wünschen Sie sich für die Arbeitswelt der Zukunft?

Dass trotz Technologie die menschlichen Kontakte nicht zu kurz kommen. Zudem hoffe ich, dass auch in Pandemie-Zeiten Umweltthemen in der Arbeitswelt nicht untergehen.

Ihr persönlicher Karrieretipp für Mitarbeitende und Nachwuchskräfte?

Menschlich und authentisch bleiben. Führung bedeutet klare Ziele zu setzen und das Team zu motivieren, diese zu erreichen. Karriere kann man jedoch nicht erzwingen. Die Menschen sind nun einmal unterschiedlich. Wir haben deshalb bei uns im Unternehmen zwei unterschiedliche Karrierewege geschaffen, einen Expertenweg und einen Weg mit Führungsverantwortung.

Dr. Detlef Trefzger -

Learn. Work. Lead. Live.

Live

Diversität und Inklusion

1.5 Meter

Das Vielfache der Vielfalt

Diversität umfasst alle Eigenschaften, die Mitarbeitende auszeichnen – seien es Geschlecht, Ethnie, Alter, Qualifikation, kognitive Fähigkeiten, Haltung, sexuelle Ausrichtung oder emotionale Kompetenz. Entscheidend für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft ist jedoch inklusive Diversität.

Merschiedliche Menschen - gleiche Herausforderung

Inklusive Diversität

Diversität und Inklusion gehören untrennbar zusammen. Denn ein vielfältiges
Team ist erst dann inklusiv, wenn sich niemand ausgegrenzt fühlt. Die Mitglieder eines Teams müssen spüren, dass ihre Einzigartigkeit dem Team einen Mehrwert bietet. Unternehmen müssen erkennen, was Mitarbeitende und Bewerbende auszeichnet und sie wertschätzen und respektieren, wie sie sind. Unbewusste Voreingenommenheit, unfaire Löhne, ineffiziente Arbeitsplatzstrukturen und Vorurteile verhindern Gleichheit und hemmen die Unternehmen im harten Rekrutierungswettbewerb um Fachkräfte und Talente.

Mehr als ein guter Grund

Inklusive Diversität ist in mehrfacher Hinsicht gut fürs Geschäft:

- Sie widerspiegelt eine vielfältige und zukunftsorientierte Unternehmenskultur, die Unternehmen in die Lage versetzt, mehr Chancen und Risiken zu erkennen.
- Sie ermöglicht, dass die Mitarbeitenden ihr Potenzial entfalten und weiterentwickeln.
- Sie f\u00f6rdert einen offenen Dialog.
- Sie treibt Innovation an.
- Sie steigert die Effizienz der Zusammenarbeit.
- Sie berücksichtigt die Vielfalt von Märkten, Kundenzielgruppen und Mitarbeitenden.
- Sie schärft die Position des Unternehmens in der öffentlichen Wahrnehmung.

Bye-bye Groupthink

Groupthink bezeichnet einen sozialen Prozess, bei dem eine Gruppe schlechte oder realitätsferne Entscheidungen trifft, weil jede beteiligte Person ihre Meinung der erwarteten Gruppenmeinung oder der Meinung eines dominierenden Mitglieds (Highest Paid Person in the Office, HiPPO) anpasst. So entstehen Kompromisse oder Handlungen, die einzelne Mitglieder eigentlich abgelehnt hätten. Groupthink liegt den meisten Krisen und Fehlentscheidungen zugrunde. Denn die Dynamik des Teams wird verfälscht. In vielfältigen und inklusiven Gremien kommt es kaum zu Groupthink.

Ein klares Nein zu Rassismus

Die jüngsten weltweiten Proteste haben eindeutig gezeigt, dass die Menschen rassistisch motivierte Diskriminierung nicht länger akzeptieren. Unternehmen. die sich glaubhaft von Rassismus distanzieren möchten, müssen ihre Massnahmen konkret beschreiben. Führungskräfte können allgemeine Erklärungen abgeben, müssen iedoch Folgendes sicherstellen: Die HR-Prozesse müssen auf die Vermeidung oder Erkennung von Rassismus ausgelegt sein. Die Vorgesetzten müssen in der Lage sein, der Belegschaft die gewünschte Botschaft zu vermitteln. Die Mitarbeitenden müssen verstehen, wie Rassismus vermieden wird, und sich sicher fühlen, die Stimme zu erheben.

Auch eine Altersfrage

Ageismus – die Diskriminierung von Menschen aufgrund ihres Alters - ist eine weit verbreitete Form der Diskriminierung. In Europa und in der Schweiz tritt sie häufiger auf als Sexismus und Rassismus. Von Altersdiskriminierung betroffen sind meist ältere Menschen. Brisanterweise berichten auch viele jüngere Arbeitnehmende, dass sie Ageismus erleben. Mit der fortschreitenden Alterung der Bevölkerung und dem Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt klafft die Altersspanne in den Unternehmen auf. Initiativen für Diversität und Inklusion wie altersgerechtes Upskilling, Gesundheits- und Fitnessunterstützung oder ein bewusster Erfahrungsund Altersmix in den Teams spielen hier eine Schlüsselrolle.

Macherinnen statt Machtmenschen

In vielen Ländern sind Frauenquoten im Gesetz festgeschrieben. In Europa liegen die gesetzlichen Richtwerte zwischen 30 und 40 Prozent. Obwohl die Gleichstellung einen Verfassungsauftrag darstellt, sind heute in den 100 grössten Schweizer Unternehmen nur 16 Prozent der Verwaltungsratsmitglieder Frauen; in den Geschäftsleitungen lediglich 6 Prozent.7 Da stellt sich die Frage, weshalb Unternehmen zu ihrem Glück gezwungen werden müssen. Immerhin beweist der Bericht von Credit Suisse «The CS Gender 3000: Women in Senior Management», dass Geschlechtervielfalt die Eigenkapitalrendite erhöht, das Kurs-Buchwert-Verhältnis

verbessert und höhere Dividendenzahlungen ermöglicht. Nebenbei: Männer bewerben sich für eine Stelle, wenn sie 60 Prozent der verlangten Kriterien erfüllen. Frauen hingegen bewerben sich in der Regel erst dann, wenn sie die Anforderungen zu 100 Prozent erfüllen.⁸

Gleichheit lohnt sich

Gleicher Lohn für aleiche Arbeit ist ein wesentliches Inklusionsmerkmal. Wie können sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen, wenn sie vermuten oder wissen, dass sie für gleiche oder gleichwertige Tätigkeiten schlechter bezahlt werden? Lohngleichheit ist auch ganz klar Bestandteil einer auten Corporate Governance. Seit 2014 gilt die Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV) und seit 2020 das geänderte Gleichstellungsgesetz sowie die Verordnung über die Überprüfung der Lohngleichheitsanalyse. Demnach müssen Arbeitgebende mit 100 und mehr Mitarbeitenden bis zum 1. Juli 2032 alle vier Jahre eine interne Lohnanalvse durchführen. Auch in anderen Ländern fordert der Gesetzgeber «gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit». In der Schweiz gewinnt die EQUAL-SALARY-Zertifizierung mangels weltweit eindeutiger Definition von Lohnaleichheit an Bedeutung. Mit diesem Gütesiegel können sich Unternehmen ihr Engagement für Lohn- und Chancengleichheit von externer Stelle bestätigen lassen. Gut zu wissen: Gerade die Millennials möchten lieber für sozialbewusste Organisationen arbeiten als viel Geld zu verdienen.

Stärke bieten, Stärken entfalten

Für Menschen, deren geschlechtliche Identität als homosexuell, bisexuell, queer, pansexuell, asexuell, LGBTIQ oder LGBT+ bezeichnet wird, sind zwei Fragen fundamental: Mit wem soll ich mich identifizieren und wem kann ich vertrauen? Jeder vierte Angehörige der LGBT+-Community berichtet von Diskriminierung im Berufsalltag, jüngere Menschen häufiger als ältere. Doch wer zu einer starken Gemeinschaft gehört, kann Anfeindungen leichter begegnen und sein Potenzial freisetzen. Arbeitgebende können eine solche Gemeinschaft bieten – wenn sie inklusive Diversität etablieren und sich für LGBT+-Initiativen stark machen.

⁷ «Die Vielfalt der Vielfalt», Bruno Rossi, Partner, Wirtschaftsprüfung, PwC Schweiz, 2019

Jeden im Team bei seinen

Bedürfnissen abzuholen,

das ist meine Aufgabe

Ein Kundenbedürfnis, ein ökologisches Ziel und grosses soziales Engagement: Das sind die Zutaten von Mr. Greens Erfolgsgeheimnis. Das innovative Zürcher Unternehmen setzt auf die Zusammenarbeit mit Menschen mit schwierigen Lebensläufen oder Beeinträchtigungen. Ein Gespräch mit dem Gründer und Geschäftsführer **Valentin Fisler** über die Arbeitswelt von Morgen.

Mr. Green ist ein Recyclingdienstleister. Privat- und Geschäftskunden von Mr. Green bekommen spezielle Säcke ins Haus beziehungsweise Büro geliefert. In den sogenannten «Mr. Green Bags» können dann Wertstoffe wie zum Beispiel Plastik. Metall, Elektroschrott und Getränkekartons unsortiert gesammelt werden. Das Team von Mr. Green holt die vollen Säcke vor der Türe ab. sortiert die Wertstoffe und führt sie dem Recvcling zu. Dazu gehören auch Wertstoffe wie zum Beispiel Getränkekartons oder Plastikfolien, die von Privatpersonen bis heute häufig noch nicht recycelt werden können. Das Unternehmen bietet Beschäftigung für Menschen mit Beeinträchtigungen oder schwierigem Lebenslauf. Mr. Green gibt es in Zürich, Bern, Basel, Winterthur und den zugehörigen Agglomerationsgebieten.

www.mr-green.ch

Text: Julia Decker Bilder: Markus Bertschi

Weshalb funktioniert Ihr Geschäftsmodell so gut?

Das hat einen ganz praktischen Grund: Wir betrachten den Recycling-Markt aus Kundensicht. Das macht sonst niemand so absolut. Recycling war bisher ein Anbietermarkt. Es gab Wertstoffhöfe und Sammelstellen, aber niemand hat den Kunden gefragt, was er eigentlich gerne möchte. Dazu kommt: Recycling ist ein extremer Trendmarkt. Die Leute wollen sich heute ökologisch verhalten und dies wird in Zukunft bestimmt weiter zunehmen.

Was bedeuten Diversität und Inklusion für Ihr Unternehmen?

Diversität und Inklusion sind Teile unserer Firmen-DNA. Seit der Geburtsstunde von Mr. Green arbeiten wir mit sozialen Stiftungen zusammen, die unter anderem Menschen mit Beeinträchtigungen betreuen. Unsere Kunden schätzen, dass wir diesen Menschen Arbeit geben. Zum Beispiel helfen sie beim Einsammeln und Sortieren der Wertstoffe. Ohne diesen sozialen Aspekt wäre das Modell von Mr. Green undenkbar.

Was verstehen Sie unter einem schwierigen Lebenslauf?

Langzeitarbeitslose, die aus dem ersten Arbeitsmarkt ausgeschieden sind. Die einen werden bloss noch beschäftigt; die anderen versucht man mit einem geregelten Tagesablauf, mit Strukturen, so fit zu machen, dass sie wieder in den ersten Arbeitsmarkt zurück können. Manche Biographien machen mich wehmütig. Die Menschen haben Probleme, eine Suchterkrankung zum Beispiel, die uns alle treffen können. Durch die gemeinsame Arbeit ist das Wir-Gefühl bei Mr. Green besonders stark.

Entstehen im Arbeitsalltag manchmal Probleme durch die Diversität und Inklusion?

Nicht immer funktioniert alles reibungslos. Manches muss öfters oder mal überdeutlich formuliert oder auch kontrolliert werden. Und vielleicht wird auch mal ein Mr. Green Bag nicht abgeholt, was nicht passieren sollte. Aber dann kommen wir eben nochmal. Eine gesunde Servicementalität ist bei unserem Service selbstverständlich unabdingbar.



Valentin Fisler (33) gründete das Unternehmen Mr. Green vor zehn Jahren als Student, zusammen mit seinen drei WG-Mitbewohnern. Der ausgebildete Betriebsökonom ist der Geschäftsführer des Recyclingdienstleisters. Fisler führt ausserdem mit einer Partnerin das Projektlabor «Who is Nik», eine Agentur für nachhaltiges Wirtschaften. Er lebt in Zürich.



Wir brauchen mehr Menschen, die für ihre ethischen und sozialen Werte brennen. Dann wird die Wirtschaft menschlicher.







Bei uns kann jeder seinen Ideen nachgehen und jeder darf auch mal einen Fehler machen.

Wir haben aber festgestellt: Wenn wir grosszügig sind, stossen wir auch auf grosszügige Kunden. Wenn man zu streng mit sich selber und mit den anderen ist, hat man es in einer von Diversität und Inklusion geprägten Arbeitswelt schwer. Was neben einer gesunden Servicementalität natürlich auch immer hilft: ein kleines Augenzwinkern und ein grosses Lächeln.

Zu einer erfolgreichen Unternehmensführung gehört ein attraktives Arbeitsumfeld. Was bieten Sie Ihren Mitarbeitenden?

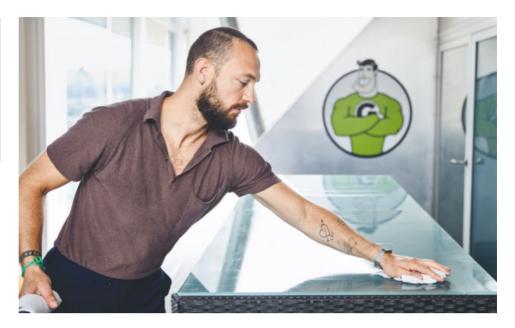
Zu unserer Unternehmenskultur gehört ein Zweck, der über jeder Tätigkeit steht. Die Menschen bewerben sich bei uns, weil sie etwas Sinnstiftendes tun wollen. Mr. Green punktet nicht mit dem 14. Monatslohn und Extrabonus. Aber bei uns kann jeder etwas ausprobieren, etwas lernen.

Was bedeutet für Ihre Mitarbeitenden Erfolg?

Ich gebe ein Beispiel: Menschen mit Beeinträchtigungen basteln in Werkstätten anderswo oft Dinge, die dann in einem Webshop landen und nie bestellt werden. Unsere Kunden aber bezahlen fürs Recycling und bieten Menschen so die Möglichkeit, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen. Ihre Arbeitskraft wird tatsächlich gebraucht. Den Nutzen ihrer Arbeit spüren die Menschen, die den Müll abholen und sortieren. Das ist für sie ein Erfolg. Und das gibt einen ganz besonderen Spirit.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden?

Ich bin selbst motiviert und versuche so, andere mitzuziehen. Tatsächlich motiviert jeden etwas anderes. Jeden in einem Team bei seinen Bedürfnissen abzuholen, das ist meine Aufgabe. So bringen alle die beste Leistung. Manchen tut es gut, während des Tages eine Stunde zu joggen, viele Mitarbeitende machen einen fixen Tag Home-Office. Und andere macht es glücklich, wenn sie ihren Hund mitbringen können, mich auch zum Beispiel.



Wie fördern Sie die Individualität Ihrer Mitarbeitenden und ihre besonderen Talente?

Bei uns können die Leute nicht gerade tun und lassen, was sie möchten, aber fast. Die Arbeitszeit können sie zum Beispiel sehr frei einteilen. Jeder kann seinen Ideen nachgehen und darf auch mal einen Fehler machen. Wenn ein Mitarbeitender von seiner Idee überzeugt ist, dann würde ich mir nie erlauben, sie ihm auszureden. Sondern ich versuche, ihm meinen Input dazu zu geben.

Was gelingt Ihnen im Hinblick auf Ihre Mitarbeitendenführung heute besser als vor zehn Jahren als Gründer?

Ich habe mehr Geduld. Vielleicht. Oder hoffentlich. Ich bin jetzt 33 Jahre alt, ich war 23 als wir die Firma gegründet haben. Mit Mr. Green bin ich erwachsen geworden. Heute ist mein Umgang gemässigter und auch verständnisvoller.

In welche Richtung könnte sich Ihr Unternehmen entwickeln?

Müllvermeidung ist das Stichwort. Wir möchten mehr in den Reduce- und Re-use-Bereich hinein. Wenn viele Menschen Re-use-Produkte benutzen, wird Recycling überflüssig. Wir sind uns dessen bewusst und sehen darin eine Chance, unser Angebot auszubauen.

Welchen neuen Herausforderungen müssen sich Unternehmen in der Zukunft stellen?

Ich beobachte einen Trend hin zu ökologischem Verhalten, Ideen für alternative Wirtschaftsmodelle wie Postwachstum tauchen öfters auf. Soziale Inklusion und bewusster Konsum werden auch eine Rolle spielen. Das sind Dinge, die für Mr. Green sprechen. Aber nur dann, wenn wir uns immer wieder neu positionieren.

Was fehlt Ihnen in der Gesellschaft von heute?

Vielleicht sollten mehr Menschen anfangen, sich nicht nur über die Arbeit zu definieren. Zugegeben, wenn ich das sage, ist das unglaubwürdig, denn die Arbeit ist ein grosser Teil meines Lebens. Aber auch ich muss umdenken. Für Unternehmen sind neue Modelle notwendig, um sich nicht nur einer Gewinnmaximierung unterzuordnen. Bisher musste immer alles schneller und effizienter gehen. Wir brauchen mehr Menschen, die für ihre ethischen und sozialen Werte brennen. Dann wird die Wirtschaft menschlicher. Vielleicht sind auch noch grössere Massnahmen wie alternative Wirtschaftssysteme gefragt?

Wie schauen Sie in die Zukunft?

Positiv. Wir verbinden ein Kundenbedürfnis, soziales Engagement und Ökologie, das spricht die Menschen an. Ein Abo bei uns abzuschliessen, fühlt sich für Kunden auch ein wenig wie eine Spende an. Man ist froh, bei einer guten Sache dabei zu sein. Ohne ausschliesslich auf den eigenen Nutzen zu achten. Und wir behalten neue Aufgabenfelder im Blick. Und das verstehen wir als Wirtschaft, die Zukunft hat.

Ganz Persönlich



Valentin Fisler -

Wo standen Sie vor 20 Jahren?

Ich bin ein «Züri-Bueb», wie es so schön heisst. Ich war im Schulhaus Aemtler in der Sekundarschule. Gleich ums Eck, wo wir heute unser Büro haben. Vor 20 Jahren habe ich dort wahrscheinlich einfach aus dem Fenster geschaut oder Basketball gespielt.

Hätten Sie gedacht, dass Sie 20 Jahre später mal CEO sind?

Niemals. Ich weigere mich auch ein bisschen, CEO zu sein. Es ist mir unangenehm, «on Top» mein Gesicht hervorzustrecken. Mir sind flache Hierarchien einfach sympathischer.

Haben Sie unternehmerische Vorbilder?

Wenn es um ethische und ökologische Werte geht, dann vor allem den Amerikaner und Patagonia-Gründer Yvon Chouinard. Er hat immer nach seinen Werten gehandelt. Egal, ob sich kurzfristig Gewinn eingestellt hat oder nicht. Das hat seine Marke gestärkt und sich dann in der Folge wirtschaftlich ausgezahlt.

Haben Sie einen persönlichen Superhelden?

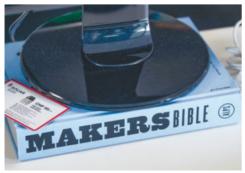
Mr. Green, unsere Firmenfigur: Grosse Herausforderungen angehen, zum Beispiel die Welt retten und dabei immer ein wenig scheitern, mit einem Augenzwinkern – das gefällt mir.

Wie kommen Sie auf gute Ideen?

Auf Spaziergängen mit meinem Hund. Inspiration kommt eher in der Entspannung als in der Anspannung. Ob das jetzt beim Duschen, beim Wandern oder in der verlängerten Mittagspause ist.

Haben Sie ein gutes Motto?

Ja! Das Motto von Mr. Green. Es lautet: Zusammen retten wir die Welt – ein bisschen.









Entscheidend sind der Mensch und die Leistung,

nicht das Alter

Eine Digitalfirma aus Zürich zeigt, was aus der ungewöhnlichen Zusammenarbeit zwischen Vater und Tochter entstehen kann: beispielsweise eine preisgekrönte Arbeitsvermittlung mit Tausenden topqualifizierten Mitgliedern.

Die digitale Firma Rent a Rentner AG aus Zürich betreibt seit elf Jahren die gleichnamige Plattform, welche ältere Arbeitskräfte vermittelt. Die registrierten Rentnerinnen und Rentner bestimmen frei darüber, welche Tätigkeiten sie zu welchem Preis anbieten. Vom Kurierdienst per Velo über das Kinderhüten bis zur Rechtsberatung stehen über 300 Dienstleistungen zur Auswahl. Neben der kostenlosen Basis-Registrierung gibt es kostenpflichtige Mitgliedschaften zum Fixpreis. Das Angebot versteht sich nicht als Konkurrenz zu KMU, sondern vermittelt Kleinstarbeiten, die sonst niemand mehr ausführen möchte. Für den Gesamtauftritt und die Kommunikation ist Sarah Hiltebrands Agentur DIE ANTWORT verantwortlich. Zum Unternehmen gehören weiter die digitalen Plattformen «Date a Rentner», «Adopt a Rentner» und «RentnerFinder».

www.rentarentner.ch

Text: Simon Eppenberger **Bilder:** Andreas Zimmermann, Tobias Stahel

Was sie heute tun, war einst undenkbar für Sarah Hiltebrand und ihren Vater Peter. Sie ging mit Zwanzig von zu Hause weg, studierte Kunst und Gestaltung, er führte im zürcherischen Bachenbülach sein Elektro-Unternehmen – bis er sich plötzlich schrecklich langweilte.

Peter Hiltebrand hatte sich pensionieren lassen und stellte fest: Däumchen drehen ist nicht sein Ding. Mit seinem Frust fuhr der Vater zu seiner Tochter und ihrem Partner Reto Dürrenberger, die im angesagten Zürich Wiedikon eine Werbeagentur führen. Gemeinsam suchten sie nach einer Lösung und beschlossen das Undenkbare: Der 65-jährige Handwerker und die rund 30 Jahre Jüngeren gründeten kurzerhand eine Digitalfirma. Der Zweck: Die Vermittlung von Rentnerinnen und Rentnern, die gerne arbeiten.

Im Jahr 2009 stellte das Trio «Rent a Rentner» ins Netz und macht sich keine Vorstellungen, was dereinst daraus werden sollte. «Smartphones gab es erst seit Kurzem, und wir hatten zwei Zielgruppen, die nicht sehr digital waren: alte Arbeitskräfte und deren meist gleichaltrige Kundschaft», sagt Sarah Hiltebrand. Also akquirierte Peter Hiltebrand die ersten Mitglieder am Stammtisch. «Zuerst wurde ich gefragt, was das für ein 'Seich' sei», sagt der heute 76-Jährige mit kurzen, weissen Haaren, Brille und Bart. Er habe dann seinen Kollegen in Ruhe davon erzählt, wie er sein Handwerk noch immer mit Freude ausüben könne – und das erst noch wann und wo er wolle.

Die Skepsis schrumpfte, und Peter steckte bei jeder neuen Registrierung auf «Rent a Rentner» eine Nadel in eine Karte der Schweiz – bis es keinen Platz mehr hatte. Im Jahr 2011 gewann die Idee den erste Marketingpreis, 2013 wandelten die drei die GmbH in eine Aktiengesellschaft um und erlebten, wie die Website zusammenbrach.

Der Grund war eine freche Werbekampagne und ein Beitrag im Blick. «Miete einen alten Sack oder eine alte Schachtel», empfahl «Rent a Rentner» schweizweit auf Plakaten. Das Boulevardblatt macht daraus kurzerhand eine Schlagzeile. «An dem Tag hatten wir so viele Anfragen, dass unsere Plattform nicht mehr nachkam», sagt Sarah Hiltebrand und lacht.



In den folgenden Jahren gewinnen Vater, Tochter und Reto Dürrenberger weitere Preise und bringen das Portal «Date a Rentner» und den weltweit ersten «RentnerFinder» auf den Markt. Mit dem Gewinn des «SilverEco»-Preises kann sich die Plattform gar als führend unter den Unternehmen weltweit bezeichnen, die sich auf das Segment der «Silver Agers» fokussieren. Aktuell hat alleine «Rent a Rentner» über 3'000 registrierte Mitglieder, die mehr als 300 Tätigkeiten anbieten. Im Hintergrund arbeiten die drei gemeinsam mit Mitarbeitenden der Werbeagentur von Sarah Hiltebrand und Dürrenberger für die Rent a Rentner AG.

Ein Vorteil der bunten Truppe ist, dass Werte wie Diversität organisch gewachsen sind – und nicht als Erfolgsfaktoren definiert und dann implementiert wurden. Denn die Durchmischung gestandener und frischer Talente gehört für Sarah Hiltebrand selbstverständlich zum Geschäft. «Wir haben Junge, Mittelalte und einen frisch pensionierten Texter/Konzepter im Team.»

Das Profil von Mitarbeitenden, die überwiegend «jung, sexy und arbeitswillig» sein sollen, hält sie für untauglich. «Entscheidend sind der Mensch, eine offene Einstellung sowie die Leistung – und nicht das Alter oder Geschlecht.» Im Kontext der

Generationen schätzen Tochter wie Vater Hiltebrand die Diversität als Kapital mit grossem Wert ein.

«Nicht nur die Gesellschaft profitiert davon, wenn wir Alten uns nicht aufgeben, sondern weiterhin machen, was wir gut und gern tun», sagt Peter Hiltebrand. Um das zu ermöglichen, hält er drei Faktoren für entscheidend, die Mitarbeitende jeden Alters auszeichnet: Gesundheit, Neugier und lebenslanges Lernen. «Nur wer bereits während des regulären Arbeitslebens aufgeschlossen und kreativ ist, wird auch als Rentnerin und Rentner gesund und zufrieden sein», sagt er.

Um die Mitarbeitenden entsprechend zu fördern, sehen die beiden nicht nur die Führung in der Pflicht. «Klar braucht es flache Hierarchien sowie Selbstverantwortung, und die individuellen Ideen und Inputs müssen ernst genommen werden», sagt Sarah Hiltebrand. «Doch es geht nicht ohne Eigenmotivation», sagt der Vater, die Tochter nickt.

Insbesondere das permanente Lernen in Zeiten von digitalen Umbrüchen ist für die Agenturinhaberin ausschlaggebend. «Früher konnte man sich in der Werbung eine zweijährige Auszeit von der Branche leisten, heute wäre man danach weg vom Fenster.» Deshalb ist für sie digitales Upskilling selbstverständlich.

Dabei müsse man nicht jedem Trend hinterherjagen, aber verstehen, wohin die Entwicklung geht, und daran teilnehmen. «Auch das hat mit Offenheit zu tun. Ich kann nicht mit Kunden über TikTok reden, wenn ich nie einen solchen Account eröffnet habe.» Zudem schätzt sie digitale Anwendungen im Alltag: Projekte vereinfacht das Management-Tool «Trello», die interne Kommunikation ist mit Team-Messenger «Slack» effizienter.

Die digitale Tochter und der offene Vater im gemeinsamen Unternehmen, ist das tatsächlich eine reibungslose Verzahnung zweier Generationen – oder gibt es nicht zwangsläufig Konflikte? Peter Hiltebrand lehnt sich zurück, faltet die Hände über seinem schwarzen Jacket und sagt: «Sie kann alles, ich bin das Aushängeschild. Das funktioniert sehr gut.» Seine Tochter lächelt. «Er hat viel Vertrauen und redet nicht mehr oft rein.» Nur einmal legte er vehement sein Veto ein. Sie wollten in einer Werbekampagne die Senioren als Friedhof-Grufties abbilden. Schliesslich entschieden sie sich für die alten Säcke und Schachteln. Seither überzieht ein Juttesack das komplette Auto von Peter Hiltebrand.

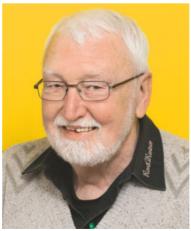


Ganz bersönlich



66

Nicht nur die Gesellschaft profitiert davon, wenn wir Alten uns nicht aufgeben, sondern weiterhin machen, was wir gut und gerne tun.



Sarah und Peter Hiltebrand

Geschäft in Bachenbülach.

Wo standen Sie vor 20 Jahren im Leben? Sarah: Ich hatte eben das Kunststudium an der Schule für Gestaltung in Biel abgeschlossen. Peter: Da führte ich mein eigenes Elektro-

Hätten Sie vor 20 Jahren gedacht, heute zusammen «Rent a Rentner» zu leiten? Sarah (schaut zu ihrem Vater und lacht):

Niemals! Damals war ich ein Gruftie und hätte nie gedacht, mit ihm zusammenzuarbeiten. Peter (schaut zurück, lächelt und nickt).

Wann ist ein Job für Sie erfüllend?

Sarah: Wenn kein Sand im Getriebe ist und ich das Gefühl habe, etwas gut gemacht zu haben und dass es weitergeht. Das gibt mir mehr zurück als das Ausruhen auf Lorbeeren.

Peter: Meine Ansprüche haben sich geändert. Seit fünf Jahren habe ich Parkinson. Also lebe ich jeden Tag als wäre er mein letzter, lache viel und mache Musik.

Bieten Sie als Senior noch immer Ihre Dienste auf «Rent a Rentner» an?

Ja. als Elektriker und zum Bäume schneiden. Dafür hatte ich einmal extra einen Kurs belegt.

Und wie steht es mit «Date a Rentner»?

Meine Partnerin habe ich auf einer anderen Online-Plattform kennengelernt. Als ich kündigen wollte, geriet ich in eine Abo-Falle. Also gründeten wir «Date a Rentner». Dort bin ich nicht aktiv, ich bin noch immer in derselben wilden Fhe.

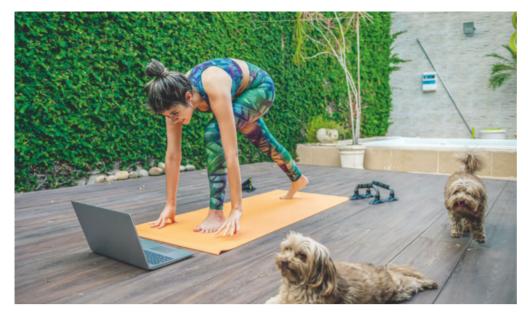
Wie halten Sie als Geschäftsinhaberin **Ihre Work-Life-Balance?**

Sarah: Arbeit und Privatleben fliessen ineinander. Ich bin dann online, wann ich will. Es kann sein, dass ich E-Mails um 6.20 Uhr beantworte, danach aber ins Fitness gehe, bevor ich arbeite. In der Balance halten mich Aufgaben, die nicht aufreiben, sondern antreiben.

Wann haben Sie etwas fürs Leben gelernt? Peter: Als ich gesehen habe, dass meine drei

Kinder wohlgeraten sind. Sarah: Bei einem Misserfolg lernte ich, dass

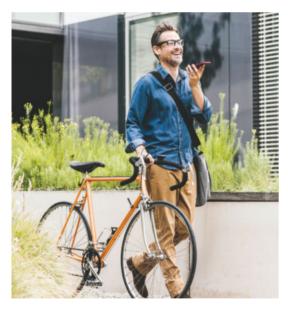
man viel stärker ist als man glaubt, und wieder aufstehen und weitermachen kann. Und seit ich eine Tochter habe, weiss ich, dass viele Dinge im Leben gar nicht so wichtig sind. Angefangen bei sich selbst.





Was morgen gilt, können wir nur mutmassen – und uns darauf vorbereiten.

Andreas Staubli CEO, PwC Schweiz















Die nächste Ausgabe von ceo erscheint 2021.



