

# Special New Leadership

**Interview mit Pascal Scherrer**  
Der Leiter von SRF 3 führt fast nur jüngere Mitarbeiter. Dabei hat er einiges gelernt. Seite 35



**Neue Philosophien Schweizer Führungskräfte:** Olga Feldmeier (oben links), Silvan Krähenbühl (oben Mitte), Nicola Forster (oben rechts), Aline Bovier (unten links), Laurence Rochat (Mitte), Fana Asefaw (Mitte rechts), Jan Wurzbacher und Christoph Gebald (unten).

## Führen in der Blockchain-Szene

Die Chefin von Smart Valor, Olga Feldmeier, erklärt, wie man in der neuen Branche Mitarbeiter motiviert.

SEITE 30

## Wenn der Chef der Jüngste ist

Silvan Krähenbühl hat fast nur ältere Mitarbeiter. Mit einem Grundsatz schafft er es, die Teams zu steuern.

SEITE 30

## Ihre Motivation sind Ideale

Nicola Forster baute einen der erfolgreichsten Think-Tank der Schweiz auf. Dort gelten andere Anforderungen an Chefs.

SEITE 31

## Sind wir gerüstet für morgen?

Die Kalaidos Fachhochschule und die Schweizer Kader Organisation SKO haben den Schweizer Führungsstil analysiert.

SEITE 32

## Neuer Stil auf dem Finanzplatz

Junge Startups wollen die Bankenbranche aufmischen. Dabei prallen zwei Verständnisse von Führung aufeinander.

SEITE 34

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: STEFAN MAIR

### FOTO-PORTFOLIO

Die Bilder in diesem Special stammen aus der Serie «Leadership – The Swiss Way» der Schweizer Kader Organisation SKO. Dabei werden innovative Führungskräfte der Schweiz nach ihrem Verständnis von Führung gefragt.

Fotos: Max Riché/Triptych

**#SWISS LEADERS**  
LEADERSHIP  
THE SWISS WAY

**Impressum** Der Special «New Leadership» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

# So führen die Jungen

**Trends** Das Führungsverständnis von jungen Chefs und Chefinnen in der Schweiz wird entscheidend dafür sein, wie wir die Herausforderungen der Zukunft meistern werden.

STEFAN MAIR

Die Schweiz ist weltweit bekannt für ein bestimmtes Setting an Führungsgrundsätzen. Da ist etwa die Rede von demokratischen Entscheidungen, Qualitätsbewusstsein, Begegnung auf Augenhöhe zwischen Chefs und Mitarbeitern. Diese Führungsqualitäten befinden sich aber unter Druck. Einerseits durch die immer stärkere Vernetzung der Wirtschaftswelt, wo es keine monochrome Art von Führung mehr gibt, sondern flexibel angewandte Modelle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft, die oft in aller Welt verstreut sind. Zum andern fordern die Umbrüche in verschiede-

nen Branchen eine flexiblere Art von Führung und Ergänzungen der «typischen» Schweizer Führungsstile.

In diesem Special erkunden wir, was junge Chefs und Chefinnen unter Führung verstehen. Dabei besuchen wir die Macherinnen und Macher in Branchen, die vor der Disruption stehen wie die Finanzindustrie, blicken aber auch auf Organisationen wie einen Think-Tank und erfahren die Meinung von Grossfirmen zum Thema. Zudem präsentieren wir in diesem Special Ergebnisse einer Studie der Kalaidos Fachhochschule und der Schweizer Kader Organisation SKO zur Frage, was Schweizer Führungsqualitäten sind und welche in Zukunft gefragt sein werden.

Es kommen Chefs wie Pascal Scherrer von SRF 3 zu Wort, der fast nur junge Mitarbeiter führt, und Chefs wie Silvan Krähenbühl – der Gründer führt fast nur ältere Mitarbeiter. Der Special versteht sich auch als eine Anregung zur Selbstreflexion über die eigenen Führungstechniken und -stile. Die Führungsqualitäten, die im Rahmen der Studienergebnisse präsentiert werden, mit dem eigenen Führungsverhalten abzugleichen, ist spannend.

Und diese Diskussion über neue Führung in der Schweiz geht weiter und will auch Ihre Meinung hören. Melden Sie sich dafür am besten auf [sko.ch](http://sko.ch) gleich an zum 5. Leader Circle Plus der Schweizer Kader Organisation unter dem Motto «Junge

Führung Schweiz – Querdenken, Vorausgehen, Brückenbauen». In Olten treffen sich am 18. September einige Protagonisten dieser Beilage und werden vertieft über ihre Erfahrungen berichten. Zudem können Sie als Besucher an Impuls-Sessions teilnehmen, in denen vier Themen in Gruppen vertieft diskutiert werden. Dabei geht es unter anderem um Führen in disruptierten Branchen und soziale Verantwortung von Firmen.

Die Diskussion um den «jungen Führungsstil Schweiz» ist eröffnet und braucht möglichst viele Stimmen und Erfahrungen. Denn nicht nur die Anforderungen an Mitarbeitende haben sich geändert, auch der Chef ist heute anders als gestern.

# Neue Welt, neue Führung

**Olga Feldmeier** Die Jungunternehmerin ist in der Blockchain-Szene zu Hause. Sie sagt, dort sei das Thema Führen eine besondere Herausforderung.

SUSANNE WAGNER

**S**chwarze Jeans, ein schwarzes T-Shirt mit dem schlichten Aufdruck «Smart Valor» und ganz leger ein Headset um den Hals – beim Interviewtermin erfüllt Olga Feldmeier das äusserliche Klischee einer Startup-Gründerin ohne Probleme. Seit dem letzten Herbst befindet sich das Hauptquartier von Smart Valor im Zuger Innovationszentrum von Thomson Reuters in Baar. Mit fünf anderen Jungunternehmen wurde das Startup aus Hunderten Bewerbern für einen Platz im Thomson Reuters Labs-Incubator ausgewählt. In der Schweiz arbeitet nur die Hälfte der 22 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Smart Valor.

«In unserer Branche muss man ganz anders führen als anderswo», sagt Olga Feldmeier. Das liegt an der dezentralen Organisation und den Mitarbeitenden, die dank Online-Kommunikation überall auf der Welt leben können. «Für diese jungen Talente, insbesondere im Tech-Bereich, ist es super uncool, einen Arbeitgeber zu haben», so Feldmeier. Viele von ihnen arbeiten lieber als Freelancer und leben irgendwo auf der Welt, zum Beispiel auf den Bermudas. «Wenn wir ihnen anbieten, in die Schweiz zu kommen, weil hier unser Headquarter ist, lehnen sie dankend ab», so Feldmeier. «Sicherheit, Angestelltenverträge – dies alles interessiert sie nicht. Sie leben in einer virtuellen Welt, in der es viele spannende Projekte gibt. Es gibt einen enormen Wettbewerb um diese Menschen.»

## Treffen nur einmal pro Monat

Die Technologie macht es möglich, dass etliche Mitarbeiter von Smart Valor «remote» arbeiten, dass man ständig über Slack kommuniziert und sich vor allem in Skype-Konferenzen sieht. Eine grosse weisse Wand ist für die Projektion der wöchentlichen Sitzungen reserviert. Feldmeier, die weiss, dass sie deswegen als altmodisch gilt, besteht aber darauf, dass sich einmal pro Monat alle Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeiter in Baar treffen. Dann kommen die Leute aus Polen, Paris und München in die Schweiz. «Es ist eine Herausforderung, diese Leute zu halten. Wenn du sie nicht siehst, gibt es keinen persönlichen Touch. Man kann nicht einfach mal ein Bier zusammen trinken gehen», so Feldmeier. Darum sind die monatlichen Treffen sehr wertvoll. Auf den Bermudas lebt keiner der Smart-Valor-Mitarbeiter, denn man hat sich aus pragmatischen Gründen dazu entschlossen, sich zumindest in der ersten Phase bei der Rekrutierung auf die europäischen Zeitzonen zu konzentrieren. Das gelte in der Branche schon als «super konservativ». Denn eines ist klar: Die Spezialisten im Bereich Softwareentwicklung, die Smart Valor braucht, würde das Startup nie alle in der Schweiz finden.

International ist auch der persönliche Hintergrund von Olga Feldmeier. Im Jahr 1977 geboren, aufgewachsen in der Ukraine, hat sie am eigenen Leibe erlebt, was Inflation bedeutet. Was es heisst, wenn die Mutter, eine vom Staat angestellte Pianistin, den Lohn erst mit ein paar Monaten Verzögerung erhält und in der Zwischenzeit die Inflation so weit fortgeschritten ist, dass man dafür nur noch ein Stück Brot kaufen kann. «Ohne Gemüse in unserem Garten und zwei Jobs hätten wir nicht überlebt», sagt Olga Feldmeier nüchtern. Eine Kindheit in einem Land mit Hyperinflation von 10 000 Prozent in fünf Jahren und einer korrupten Regierung – vor diesem Background ist es einfacher zu verstehen, weshalb die talentierte junge Frau sehr überzeugt sagt: «In den meisten Ländern der Welt ist staatlich emittiertes Geld nichts Gutes für die Menschen. Die kleinen Leute werden durch die Inflation ausgenommen. In zwei Dritteln aller Länder ist die Geldentwertung ein Problem.»

Viel lieber als dem Staat vertraut Olga Feldmeier dem alternativen Finanzsystem, das durch Kryptowährungen wie Bitcoin erst möglich geworden ist. Ihre 2017 gegründete Firma Smart Valor basiert auf der Vision, mit Blockchain-Techno-

logie eine neue Klasse der Investitionsmöglichkeiten zu schaffen.

## Demokratischer Stil als Vorteil

«Wir bauen eine Investitionsplattform, die den Menschen den sicheren und einfachen Zugang zu digitalen Anlagen verschafft. Diese neue Anlageklasse beinhaltet in erster Linie Kryptowährungen und andere Tokens», sagt Feldmeier.

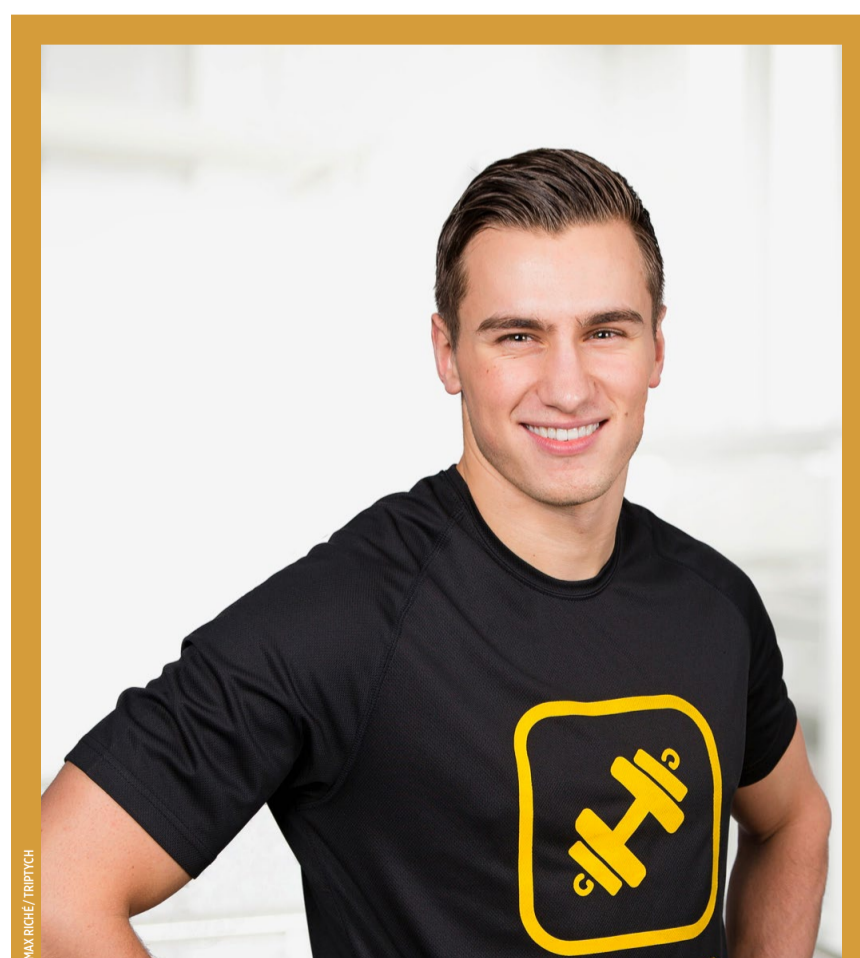
«Kryptowährungen vereinfachen einerseits den Geldtransfer. Andererseits können diese Währungen und Tokens auch benutzt werden, um Jungunternehmungen zu finanzieren», sagt Olga Feldmeier, die vom Magazin «Forbes» als Bitcoin-Queen titulierte. Der Vorteil dieser digitalen Beteiligungen liegt für sie auf der Hand, da sie beliebig teilbar, sekundenschnell übertragbar und daher viel liquider sind. Smart

Valor hat sich auf digitale Anlagen sowie die Tokenisierung – Verwandlung in Token – von weniger liquiden alternativen Anlagen wie Startups, Beteiligungen oder Immobilien spezialisiert. Olga Feldmeier: «Die Idee ist, durch den Zugang über die Kryptowährungen einer breiteren Investorenschicht aus der ganzen Welt den Zugang zu alternativen Investitionsmöglichkeiten zu geben», so Feldmeier. Sie legt Wert darauf, dass bei den ICO nur die Besten ausgewählt werden, während der Prozess von Initial Coin Offerings in der Schweiz denselben Compliance-Regeln und Kontrollen entspricht, wie dies bei Banken der Fall ist.

In diesem internationalen Umfeld ist es selbstverständlich, dass man auch beim Thema Führung auf kulturelle Eigenheiten der Mitarbeitenden Rücksicht nimmt.

«In der Schweiz fragen wir die Menschen, was sie wollen. Das passt gut zu unserer Branche.»

**Olga Feldmeier**  
Smart Valor



«Diskussionen mit meinen Eltern zeigen, wie sehr sich die Führungsstile unterscheiden.»

**Silvan Krähenbühl**  
Gymhopper

# Fehler sind erwünscht

**Silvan Krähenbühl** Der Startup-Gründer führt vor allem Mitarbeiter, die älter sind als er. Seine Rezepte kommen an.

SUSANNE WAGNER

**W**enn Silvan Krähenbühl die wöchentliche Mitarbeitersitzung leitet, setzt er sie am besten morgens um elf Uhr an. Dann sitzen die Kollegen in Lissabon für den Videocall auch am Bildschirm. Zwischen Portugal und der Schweiz herrscht eine Stunde Zeitverschiebung und das portugiesische IT-Team arbeitet aufgrund des Klimas auch lieber abends länger. Das Führen über Landesgrenzen hinweg gehört für den jungen CEO zum Arbeitsalltag. Trotzdem sieht er sich nicht als richtigen Digital Native. Der 25-Jährige weiss noch, was es heisst, auf Tasten-Handys eine SMS zu tippen. Er erinnert sich auch an die Zeit, in der die grosse Masse das Internet noch nicht nutzte, sondern erst ein paar Eingeweihte.

«Als Zehnjähriger spielte ich mit dem ersten Modem meines Vaters. Später im Gymnasium besaßen erst ganz wenige ein Smartphone. Dann ging es plötzlich ganz schnell mit der Entwicklung», blickt

er zurück. Der gross gewachsene junge Mann, der von der Statur her auch als Fitnesstrainer durchgehen würde, hat die Digitalisierung genutzt: In den letzten Jahren baute er zielstrebig seine Firma Gymhopper auf, die eine App betreibt, mit der Kunden an mehreren Orten Fitness betreiben können.

## Grösstes Fitnessnetzwerk

Durch sein eigenes regelmässiges Fitnesstraining kam er auf die Geschäftsidee. Als er während seines BWL-Studiums an der Hochschule St. Gallen mehrmals pro Woche von Bern in die Ostschweiz pendelte und sich auch oft in Zürich aufhielt, vermisste er die Möglichkeit, in einem anderen Fitnessstudio als seinem angestammten zu trainieren. «Die grösseren Fitnessstudios haben den Vorteil, dass sie in verschiedenen Städten vertreten sind. Mit unserem Modell wollen wir kleineren Studios diese Möglichkeit auch geben», sagt Silvan Krähenbühl. Gegen einen Mitgliedsbeitrag können sie sich der Gymhopper-Kette anschliessen und erweitern so ihren Radius.

Erste Führungserfahrungen sammelte der vife Jungunternehmer bereits als Gymnast, als er im Rahmen von Young Enterprise Switzerland ein Miniunternehmen auf die Beine stellte, mit dem er Handy-Halter fürs Armaturenbrett im Auto entwickelte und in China produzieren

liess. Das habe ihm Spass gemacht, blickt Krähenbühl zurück. Bald war ihm klar, dass er das Ziel eines eigenen Unternehmens auch in Zukunft weiterverfolgen wollte. Er engagierte sich in einem Verein, um Jungunternehmertum an der Universität St. Gallen zu fördern. Seit der Gründung von Gymhopper konnten – auch dank Finanzierungsrunden durch Business Angels – schon 40 Prozent der Studios, die als Geschäftspartner infrage kommen, als Partner gewonnen werden. Mit mittlerweile 140 Studios in der Schweiz ist Gymhopper nun das grösste Fitnessnetzwerk des Landes und hat bereits ins Ausland expandiert; nach Österreich und Dänemark. In der Zwischenzeit hat Silvan Krähenbühl seinen Bachelor in BWL abgeschlossen und führt als CEO von Gymhopper sieben Mitarbeitende. Mit ihnen kommuniziert er vor allem via Slack, einem Online-Tool für Geschäftskunden, das ähnlich funktioniert wie Whatsapp.

Die IT-Spezialisten in Lissabon fand Silvan Krähenbühl durch persönliche Kontakte. Sie entwickelten die App, führen vor Ort das Backoffice und verwalten die Website. Die weiteren Mitarbeiter, für Sales und Marketing zuständig, arbeiten hauptsächlich in der Schweiz, einige in Österreich und Dänemark. Diese geografische Distanz sei eine der grössten Herausforderungen in der Führung. «Wenn man im gleichen Büro arbeitet, sieht man deut-

# So steuert man Netzwerke

**Nicola Forster** Der Aktivist baute einen erfolgreichen Think-Tank auf. Dort gelten für Chefs andere Regeln als in Unternehmen.

SUSANNE WAGNER

**A**ndere motivieren und begeistern liegt Nicola Forster im Blut. «Am Anfang hast du gar nicht viel mehr Optionen, als dich selber reinzustürzen, sehr schnell zu rennen und Dinge auszuprobieren und zu versuchen, andere damit zu motivieren», sagt der 33-jährige Präsident und Gründer des Think-Tank Foraus. Auch wenn die Assoziation vorausrennen oder vorausdenken naheliegt und durchaus gewünscht ist, setzt sich der süffige Name Foraus ganz pragmatisch aus den Begriffen Forum und Aussenpolitik zusammen.

Am Anfang: Das war vor bald zehn Jahren, als der fast fertig ausgebildete Jurist zum ersten Mal erlebte, welche Kraft im Engagement jedes Einzelnen steckt, wenn sich alle zu einem grossen Ganzen zusammenschliessen. Er hatte sich Hals über Kopf in die nationale Kampagnenleitung der Jungparteienkoalition für die eidgenössische Abstimmung über die Osterweiterung der Personenfreizügigkeit gestürzt. Der Erfolg der Kampagne und die überraschend deutliche Annahme der Abstimmung prägten Nicola Forsters künftigen beruflichen Weg. Diesen Schwung, diese neue Bewegung wollte er gemeinsam mit seinen Weggefährten am Leben halten und weiternutzen. Es entstand die Idee, einen Think-Tank aufzubauen, der auf der Basis des Crowdsourcing basiert.

## Hierarchisch herrscht Offenheit

Für die Umsetzung der Idee setzte er eine vielversprechende juristische Karriere in den Sand. Die bereits vereinbarte Stelle in einem Anwaltsbüro trat er nicht an, nahm stattdessen bei seinen Eltern ein Darlehen auf und gründete den Verein Foraus. «Zuerst waren wir zu zweit, dann zu viert, dann fünfzig dann hundert», so der Mitbegründer und Präsident von Foraus. «Unser Ziel ist es, mehr Leute in die zu Politik bringen. Die Währung, die wir als Think-Tank nutzen, sind neue Ideen.

Damit wollen wir das System konstruktiv mitprägen», sagt Nicola Forster. «Es geht uns nicht um junge Aussenpolitik. Es geht uns um die wichtigsten Themen für die Schweiz. Ausserdem sind wir jung», präzisiert er. Die Geschäftsführung und operative Leitung hat er vor Jahren Maximilian Stern weitergegeben – heute erfüllt Lukas Hupfer diese Funktion. Forster konzentriert sich heute auf die Strategie und die Weiterentwicklung des Think-Tank.

Das Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Think-Tank ist nicht mit dem Führen einer anderen Organisation zu vergleichen. Denn Foraus besteht aus zwei Teilen: der Geschäftsstelle mit 15 Personen am Hauptsitz in Zürich-Wipkingen und in Genf sowie den ehrenamtlichen Mitarbeitern. Jede und jeder kann bei Foraus mitmachen. «Die Innovation von Foraus besteht darin, dass wir auf das Wissen von ganz vielen klugen Köpfen zurückgreifen.» Wer zu einem Thema eine Idee hat, kann sie einbringen. Wenn Foraus zu einem bestimmten Thema eine Analyse oder Studie schreiben möchte, wird nicht ein einziger Autor bestimmt, sondern die Online-Community aus tausend Ehrenamtlichen beteiligt. Zunächst gibt es einen breiten Crowd-Prozess, bei dem zahlreiche Leute on- und offline zusammenkommen und miteinander diskutieren und sich ein Team von Leuten herauskristallisiert, das die Idee weiterträgt und entwickelt.

Auch bei Foraus gibt es wöchentliche Teamsitzungen, in denen man sich über die aktuellsten Projekte austauscht. Aber man kommuniziert organisationsintern auch viel online mit dem webbasierten Messaging-Dienst Slack. Dies vor allem aus Transparenzgründen: In den themenbezogenen Slack-Channels können alle Mitarbeitenden und Freiwilligen jederzeit die relevanten Informationen mitverfolgen. Auch hierarchisch herrscht Offenheit. Wenn sich ein Mitarbeiter als brillanter Schreiber oder hervorragender Netzwerker hervortut, kann er das Feld wechseln, auch wenn er ursprünglich als Praktikant oder Buchhalter eingestellt wurde.

lich schneller, wenn mit einem Mitarbeitenden etwas nicht stimmt», räumt Krähenbühl ein. Beispielsweise als ein Mitarbeiter in Österreich die gewünschten Resultate nicht lieferte und sich Gymhopper schliesslich von ihm trennen musste.

Regelmässige Check-ups der Daten, alle zwei Wochen Country-Manager-Calls per Video und Besuche vor Ort stellen die Qualität sicher. «Dabei geht es immer wieder darum, zu kommunizieren, welche

Ziele wir als Firma verfolgen. Man kann nicht zu viel kommunizieren», so Krähenbühl. Sein persönliches Führungsrezept ist simpel: «Ich bin überzeugt, dass ein Team am besten funktioniert, wenn man es auf eine Mission einschwört.»

Pflegt er einen jungen Führungsstil? Für Silvan Krähenbühl ist das schwer zu sagen. Die meisten Mitarbeiter, die er führt, seien halt einfach älter als er. Dem CEO ist es vor allem wichtig, dass sie ihre Frei-



«Zuerst waren wir zu zweit, dann zu viert, dann 50, dann 100.»

Nicola Forster  
Foraus

Während andere Unternehmen von oben nach unten organisiert sind, ist es bei Foraus umgekehrt: Die einzelnen Mitarbeitenden haben viel Eigenverantwortung. Die Unternehmensphilosophie geht davon aus, dass alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und man darauf vertrauen kann, dass die Mitarbeiter selbst erkennen, wie sie mit ihren eigenen Kapazitäten am besten dorthin kommen. Das klingt idealistisch und noch immer ein wenig nach Studentenorganisation. Es ist jedoch ein sehr erfolgreiches Modell: In der Zwischenzeit unterhält Foraus zehn regionale Gruppen, zehn thematische Gruppen, Büros in Zürich und Genf, organisiert 200 Events im Jahr – vom Autorentreffen bis zu Gesprächen mit Bundesräten – und verfügt über ein Budget von 1 Million Franken – global sind es 1,5 Millionen. Finanziert wird die Organisation durch

Stiftungen, Mitglieder, Gönner und den Bund. «Neben der totalen Offenheit für Ideen arbeiten wir mit sehr klaren Prozessen, die sicherstellen, dass jedes Papier, das publiziert wird, verschiedene Qualitätssicherungsstufen durchläuft», so Forster. Das war von Anfang an wichtig, um als Organisation ernst genommen zu werden. Dass Foraus nicht nur ernst genommen wird, sondern auch auf höchster politischer Ebene viel bewirken kann, zeigte sich, als die Mehrheit der politischen Parteien den Konkordanzartikel von Foraus als Gegenvorschlag zur Rasa-Initiative gemeinsam lancierte. Auf diesen Erfolg ist Forster besonders stolz.

## Sprung ins Ausland

Beispiele wie dieses sind für den untrüben Netzwerker der wichtigste Motor, um sich selbst immer wieder zu engagie-

ren und motivieren und dies dem ganzen Team weiterzugeben. Die wahre Innovation von Foraus ist es seiner Ansicht nach, jungen Leuten eine Plattform zu bieten, um tatsächlich etwas bewirken zu können. Sei es als Autor einer Studie, die in Bern an einer Medienkonferenz vorgestellt wird, sei es im Gespräch mit Parlamentariern, zu dem Foraus den Weg geebnet hat.

Auch den Sprung ins Ausland hat Foraus gewagt und baut derzeit ein internationales Netzwerk von Crowdsourcing-Think-Tanks auf. Bereits existieren Spin-offs in verschiedenen internationalen Städten wie Berlin, Wien, Paris oder London. Foraus stellt mit Unterstützung der Larix-Stiftung den Gründerteams in diversen Ländern ein Starterkit zur Verfügung, um Basics wie eine erste Website und eine Mitgliederdatenbank zu erstellen und so den Sprung zum funktionierenden Think-Tank zu schaffen.

und die alte Führungskultur unterscheiden.» Er legt Wert darauf, dass ein Mitarbeiter bei einem Fehler nicht bestraft, sondern im Gegenteil sogar belohnt werden soll. Schliesslich könne man aus jedem Fehler lernen. Bereits hat Silvan Krähenbühl weitere Ideen im Köcher. Neben dem Hauptfokus von Gymhopper in der Schweiz als Marktleader will das Unternehmen ein Produkt lancieren, in dem es um Gesundheitsförderung von Mitarbei-

tern in Firmen geht. In den letzten Monaten wurde das Produkt mit verschiedenen Firmen angetestet. Das Thema sei zentral und werde wichtiger, davon ist Silvan Krähenbühl, der sich selbst als Sportfanatiker beschreibt, überzeugt: «Das Thema Gesundheit wird in der Gesellschaft immer akuter und treibt die Kosten in die Höhe. Schon wenn es eine Verbesserung von 5 bis 10 Prozent gibt, hat dies einen grossen Einfluss.»

ANZEIGE

## Das STUDIUM nach MASS in LEADERSHIP und HR

individuell und flexibel  
berufsbegleitend  
anwendungsorientiert

- MAS FH in Leadership
- MAS FH in HR Management
- MAS FH in Personal- und Organisationsentwicklung
- CAS FH in Leadership Advanced
- CAS FH in Leadership und Management
- CAS FH in Change Management
- CAS FH in Service Excellence
- CAS FH in Project Management
- CAS FH in HR und Business Partnering
- CAS FH in Business Coaching
- CAS FH in Laufbahncoaching
- CAS FH in Personalentwicklung
- CAS FH in Organisationsentwicklung und -beratung

KALFH6

 Eidgenössisch akkreditierte und beaufsichtigte Fachhochschule

Nutzen Sie unsere kostenlose Bildungsberatung:  
info@kalaidos-fh.ch | www.kalaidos-fh.ch/ILH | Tel. 044 307 33 77

 Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.



«Die flexible Art, auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren, versuche ich an meine Teams weiterzugeben.»

Aline Bovier  
Direktorin Sion Airport

# Sind wir fit für die Zukunft?

**Studie** Eine Analyse zeigt typische Schweizer Führungsqualitäten auf – und unter welchen Veränderungsdruck sie kommen könnten.

IRENE WILLI KÄGI

**G**ibt es die typisch schweizerische Art zu führen und ist die Schweizer Führung auch den Herausforderungen der Zukunft gewachsen? Diesen Fragen ist die Kalaidos Fachhochschule zusammen mit der Schweizer Kaderorganisation (SKO) anlässlich deren 125-jährigen Jubiläums in verschiedenen Forschungsaktivitäten nachgegangen.

Vorab das Resultat in Kürze: Führungskräfte in der Schweiz zeichnen sich durch viele typisch schweizerische Eigenheiten wie beispielsweise Qualitäts- oder Loyalitätsbewusstsein aus und scheinen sich diesbezüglich auch von Führungskräften anderer Länder zu unterscheiden. Zu denken gibt allerdings: In der Zukunft gefragte Eigenschaften wie Flexibilität, Risikobereitschaft und Begeisterungsfähigkeit werden nicht als typisch schweizerisch wahrgenommen.

Kurz zur Methodik der Untersuchung: In einem ersten Schritt wurden mit 24

Schweizer Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, Sport und Bildung Interviews zum Thema «Leadership - The Swiss Way» geführt und von Kalaidos Research ausgewertet. Mittels einer Online-Umfrage sollten in einem zweiten Schritt die daraus abgeleiteten Erkenntnisse validiert werden. Die darin enthaltenen Fragen sollten auf einer breiteren Basis aufzeigen, was Schweizer Führungskultur ausmacht und welche Führungswerte und -qualitäten nötig sind, um zukünftig einen wertvollen Beitrag zum Erfolg der Schweizer Wirtschaft zu leisten.

Bis zum gegebenen Zeitpunkt konnten Antworten von 224 Männern und 110 Frauen ausgewertet werden. Die Mehrheit der Befragten hat mehr als zehn Jahre Führungserfahrung gesammelt. Gut die Hälfte hat schon im Ausland gearbeitet.

### Die Top-Werte

Die Auswertung der Video-Interviews und die Resultate der Online-Befragung zeigen: Das demokratische Verständnis und die Zusammenarbeit auf der Basis

von Vertrauen werden in der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft als tief verwurzelte und prägende Faktoren wahrgenommen: «Man begegnet sich nicht autoritär, sondern gemeinschaftsorientiert und wertschätzend.» Dieser Interview-Aussage stimmen 84 Prozent der Befragten zu. Ebenso können sich knapp zwei

**Die Zusammenarbeit auf der Basis von Vertrauen wird als tief verwurzelt wahrgenommen.**

Drittel der Meinung anschliessen, dass «traditionelle Werte wie Kollegialitätsprinzip und Konkordanz auf der Führungsebene ganz entscheidend sind».

Auch was die Zukunft betrifft, sind sich die interviewten Führungspersönlichkeiten und die Umfrageteilnehmenden grösstenteils einig: «Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen in Zukunft ihren Mitarbeitenden mehr Sinn bieten.»

«Es braucht mehr Verantwortung und nicht mehr Führung.» Und: «Wir sollten die Leute fördern, die bereit dazu sind, ein Risiko einzugehen.» Unentschieden sind die Befragten bezüglich der Aussage, dass die Digitalisierung zu einem gewissen Teil an uns vorbeigegangen ist und es viel innovativere Gesellschaften und Staaten gibt. Man kann sich fragen, ob die viel besagte Schweizer Innovationskraft in der heutigen, sich schnell wandelnden Welt noch genügt oder ob es zukünftig mehr braucht, um mit anderen Staaten Schritt zu halten.

Was sind nun typische Schweizer Werte und was nicht? Basierend auf dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung und den Interviews mit den Führungskräften wurden in der Online-Umfrage 18 Eigenschaften beziehungsweise Werte, die eine Führungspersönlichkeit ausmachen, bewertet. Dabei stehen Qualitätsbewusstsein, Loyalität, Leistungsorientierung, gegenseitige Wertschätzung und Integrität auf den ersten fünf Plätzen der Rangfolge der typisch schweizerischen Werte im Zusammen-

hang mit Führungsaufgaben und Umgang mit Mitarbeitenden. Während den 46- bis 65-Jährigen Integrität am bedeutsamsten erscheint, wird Einfühlungsvermögen – auf Rang acht der typischen Schweizer Werte – interessanterweise von Personen unter 35 Jahren als am wichtigsten eingeschätzt. Die jungen beziehungsweise zukünftigen Führungskräfte scheinen den Fokus mehr auf Perspektivenwechsel und Dialog zu legen.

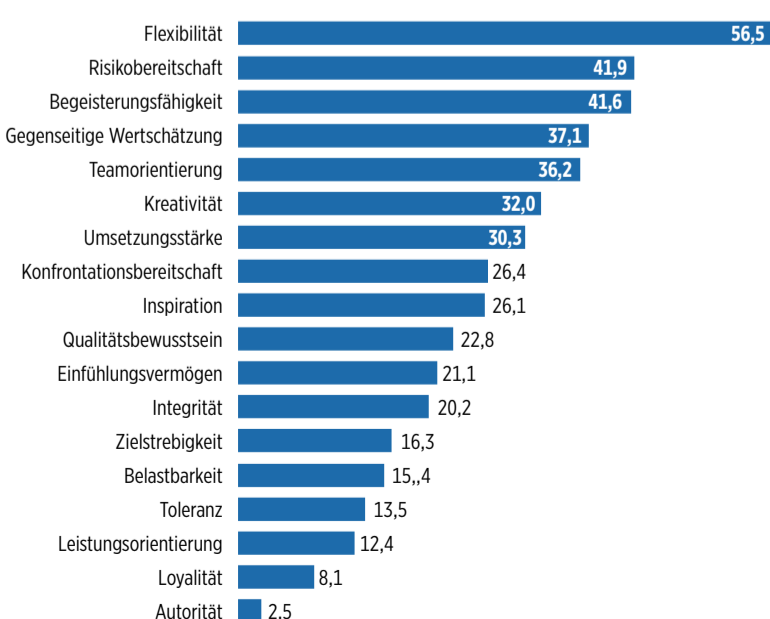
Zu den Top Five der untypischen Schweizer Werte im Zusammenhang mit Führung zählen Konfrontations- und Risikobereitschaft sowie Begeisterungsfähigkeit, Autorität und Inspiration. Dabei fällt auf, dass Frauen Risikobereitschaft als weniger wichtig beurteilen. Hier lässt sich mutmassen, ob Frauen weniger bereit sind, Risiken einzugehen.

### Überraschende Faktoren

Und was braucht die Schweizer Führung der Zukunft? Flexibilität, Risikobereitschaft, Begeisterungsfähigkeit, gegenseitige Wertschätzung und Teamorientie-

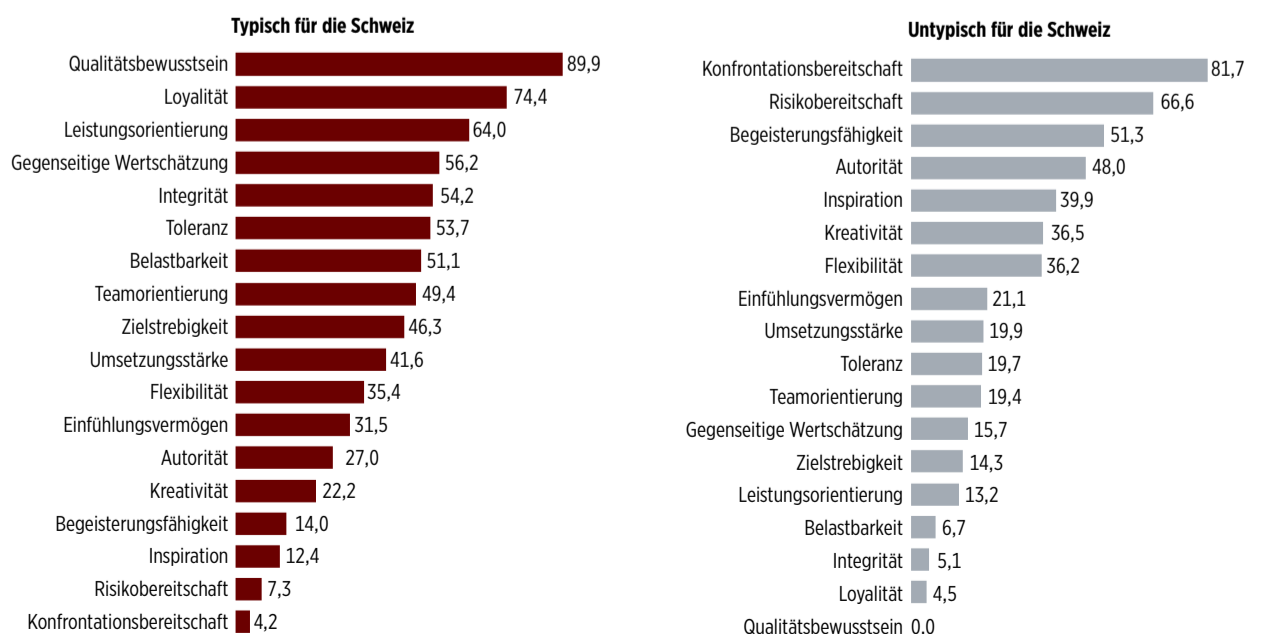
### In Zukunft gefragte Eigenschaften

Was wird für Führungskräfte in der Schweiz Ihrer Meinung nach in Zukunft wichtiger? (In Prozent)



### Typisch schweizerische Werte

Welche der unten stehenden Werte sind typisch, welche untypisch für die Schweiz im Zusammenhang mit Führungsaufgaben und Umgang mit Mitarbeitenden? (In Prozent)





«Der schweizerische Führungsstil ist vor allem eine Frage von Gleichgewicht und Nuancen.»

**Laurence Rochat**  
Head of Hospitality Audemars Piguet

## «Flexibilität ist das Mass aller Dinge»

**Jürg Eggenberger** über die Herausforderungen von Führungskräften.



Geschäftsführer Schweizer Kader Organisation SKO

## «Bereit sein, Risiken einzugehen»

**Daniela Disler** darüber, was Schweizer Führungskräfte noch besser lernen müssen.



Leiterin Institut für Leadership und HR Kalaidos Fachhochschule

*Was müssen Führungskräfte aus Sicht der heute tätigen Arbeitnehmenden leisten?*

**Jürg Eggenberger:** Für Orientierung, herausfordernde und sinnstiftende Aufgaben, gute Arbeitsbedingungen sowie ein motivierendes Teamklima sorgen. Viele erwarten keine Anstellung auf Lebenszeit. Ihre Loyalität bezieht sich weniger auf ein bestimmtes Unternehmen, sondern vielmehr auf interessante Projekte.

*Gehen junge Generationen besser mit den Herausforderungen der Digitalisierung um?*

Die Digitalisierung führt unter anderem zur Vermischung von Arbeit und Privatleben. Dies nehmen viele Junge weniger als Belastung wahr, sondern eher als Möglichkeit zum selbstbestimmten Arbeiten unabhängig von Ort und Zeit.

*Wie steht es um die Führungsqualität in der Schweiz?*

Flexibilität ist heute das Mass aller Dinge. Bisher als stabil und verbindlich angesehene Strukturen und Grenzen verändern sich oder lösen sich auf. Es ist wichtig, dass wir Wandel zu etwas Vertrautem machen. Das braucht eine öffentliche Diskussion über «gute» Führung und darüber, was die Schweiz in Zukunft zusammenhält und erfolgreich macht.

*Wie passen für Sie die Ergebnisse mit den zukünftigen Herausforderungen der Führung zusammen?*

**Daniela Disler:** Zu den grossen zukünftigen Herausforderungen in der Führung zählt der erfolgreiche Umgang mit dem Wandel in einem agilen Umfeld. Die zunehmende Digitalisierung sowie wirtschaftliche und soziale Veränderungsprozesse führen zu Anpassungsleistungen wie dem Gestalten von neuen Geschäftsmodellen oder dem Führen von heterogenen, mancherorts auch virtuellen Teams: Hierzu braucht es nicht nur eine gewisse Bereitschaft, gewisse Risiken einzugehen, sondern auch viel Flexibilität. Ebenso nachvollziehbar ist der Bedarf nach Teamorientierung, was etwa in der Führung auf Distanz nötig ist. Der Umfrage zufolge sind dies nicht typisch schweizerische Eigenschaften.

*Ist die Schweizer Führung für die Zukunft gerüstet?*

Begeisterungsfähigkeit gepaart mit Sinnhaftigkeit sind Werte, welche einem grossen Teil der jungen Generation entsprechen: Insofern scheinen vor allem junge Schweizer Führungskräfte gute Voraussetzungen für die Zukunft mitzubringen. Andere Qualitäten gilt es gemäss Umfrage in der sich schnell wandelnden Arbeitswelt laufend weiterzuentwickeln – dies gilt für Führungskräfte wie auch für Mitarbeitende.

Die von Schweizer Führungskräften gefragten Eigenschaften der Zukunft. Was überrascht: Von diesen erscheint nur gegenseitige Wertschätzung unter den wichtigsten fünf typisch schweizerischen Werten im Zusammenhang mit Führungsaufgaben und Umgang mit Mitarbeitenden. Teamorientierung und Flexibilität sind lediglich auf den Rängen acht respektive elf zu finden. Für die Zukunft bedenklicher scheint die Tatsache, dass Risikobereitschaft gar an zweiter und Begeisterungsfähigkeit an dritter Stelle der untypischen Schweizer Werte stehen.

Was Qualitätsbewusstsein, Loyalität und Leistungsorientierung – die Top Three der Schweizer Werte – anbelangt, spielen diese künftig gemäss der Umfrage eine marginale Rolle in der Führung. Es geht also für Führungskräfte darum, nebst bewährten Werten auch neue Prioritäten zu setzen. Der Umfrage zufolge neigen die Schweizer Führungskräfte im internationalen Vergleich deutlich dazu, Aus- und Weiterbildung zu fördern, ihre Mitarbeitenden bei Entscheidungen einzubeziehen und Verantwortung zu übertragen. So scheint es in Zukunft durchaus realis-

tisch, dass Schweizer Führungskräfte ihre Nachwuchsführungskräfte und Mitarbeitenden mit den für die Zukunft wichtigen Kompetenzen ausstatten werden. Doch müssen Schweizer Führungskräfte auch selbst als Vorbild vorangehen, indem sie ihr eigenes Führungsverständnis und -verhalten hinterfragen und den weniger schweizerischen Werten wie Flexibilität, Begeisterungsfähigkeit und Risikobereitschaft mehr Bedeutung schenken. Nur so wird der Erfolg der Schweizer Wirtschaft auch in Zukunft der Erfolg der Schweizer Führung sein.

ANZEIGE

### Junge Führung Schweiz - Querdenken, Vorausgehen, Brückenbauen

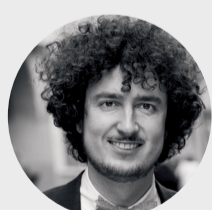
Di. 18. September 2018, 13.00 Uhr, SAQ-Qualicon Schulungszentrum, Olten

Was zeichnen junge «SwissLeaders» aus? Wer will überhaupt noch Führungsverantwortung übernehmen? Was braucht es aus Sicht junger Unternehmer/innen und Führungskräfte, um die Schweiz als Chancenland für Junge zu positionieren? Dabei bezieht sich „Junge Führung“ nicht nur auf das Alter, sondern auch auf Führungsanforderungen in der neuen Welt: mutig, visionär, disruptiv – gleichzeitig auch selbstbestimmt, partizipativ und inspirierend.

#### Podiumsgäste



**Moritz Zumbühl**  
Feinheit AG



**Nicola Forster**  
foraus



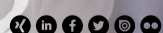
**Olga Feldmeier**  
Smart Valor



**Silvan Krähenbühl**  
Gymhopper

Wählen Sie am Nachmittag ab 13.30 Uhr zwei aus 5 Impuls-Sessions. Diskutieren Sie mit, und bringen Sie Ihre Erfahrungen ein. Workshops, Pausen und der anschliessende Apéro riche, bieten die perfekte Gelegenheit zur Vertiefung und zum Netzwerken.

Anmeldung: [sko.ch/leadercircle](http://sko.ch/leadercircle) oder E-Mail: [info@sko.ch](mailto:info@sko.ch)



5. LeaderCircle Plus  
Junge Führung Schweiz -  
Querdenken, Vorausgehen,  
Brückenbauen

Dienstag  
18. September  
Olten

[sko.ch/leadercircle](http://sko.ch/leadercircle)

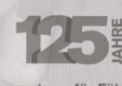
Jubiläumspartner



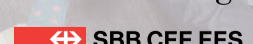
Eventpartner



Medienpartner



Handelszeitung



Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

# Neuer Wind auf dem Finanzplatz

**Report** Junge Fintech- und Krypto-Startups wollen das Geschäftsmodell des Finanzplatzes verändern. Revolutionieren sie nebenbei auch seine Führungskultur?

PIRMIN SCHILLIGER

Laut einer Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen (IFZ) der Hochschule Luzern zählt die Fintech-Industrie-Szene der Schweiz mehrere hundert Unternehmen. Mehrheitlich sind sie global ausgerichtet, denn allein der Heimmarkt ist für ihre Geschäftsmodelle zu klein. Sie operieren an der Schnittstelle von Informatik und Geldwirtschaft und bringen einen Geist in die Welt der Banker, wie er sonst eher in IT-Entwicklungsfirmen üblich ist. Tatsächlich geht es nicht einfach um Geld, sondern um Softwarelösungen für digitale Produkte, Dienstleistungen und Prozesse der Finanzbranche. Die Rede ist von Big Data, künstlicher Intelligenz, Crowdfunding, Mobile Payment, Robo-Advisory, Blockchain und so weiter, mit deren Hilfe traditionelle Bankdienstleistungen verbessert, ergänzt oder ersetzt werden. Intern organisieren sich die Fintech-Firmen weniger wie Banken als vielmehr wie Startups oder kleinere Softwarefirmen. Sie funktionieren nach agilen Methoden in Teams, die ihr Potenzial in flachen Hierarchien und bei grösster Flexibilität am besten entfalten können.

## Dezentral und global

Beispiel Aeternity: Das 2017 gegründete Startup entwickelt Blockchain-Technologien für Verträge und schnelle Transaktionen. Finanziert hat es sich über die gleichnamige Kryptowährung Aeternity. Deren Marktkapitalisierung wurde per 1. August auf 429 Millionen Dollar beziffert. Den Hauptsitz hat die junge Firma nicht mehr im Crypto Valley Zug, sondern in Vaduz, wo die Gesetzgebung inzwischen noch liberaler ist als in der Schweiz. Aufgrund der Tatsache, dass Aeternity-Firmengründer Yanislav Malahov auf der eigenen Website auch als «Godfather of Ethereum» bezeichnet wird, könnte man bei der jungen Firma geradezu auf patriarchale Strukturen schliessen. «Doch dem ist nicht so», versichert CEO Marion Vogel.

Man habe zwar klassische Strukturen in Bezug auf Führungspositionen und Abteilungen wie Entwicklung, Marketing und Business Development. «Trotzdem ist unsere Führungs- und Teamkultur komplett anders», betont sie. Es liegt hauptsächlich an der virtuellen Arbeitsatmo-

sphäre: Die 85 Mitarbeitenden sind global verstreut und die meisten benötigen für ihre Arbeit nicht mehr als einen Laptop. Die Kommunikation fliesst über kollaborative Software. Jeder arbeitet – es ist aufgrund des dezentralen Modells gar nicht anders möglich – ganz nach seinem eigenen Rhythmus, aber mit klaren Zielvorgaben. «In Bereichen wie Compliance, Finance und Legal muss strikte Ordnung herrschen. Das ist umso wichtiger für die kontinuierliche Kreativität und das Wohlbefinden aller Beteiligten», so Vogel. Selber setzt sich die Chefin statt ins Büro zum Arbeiten auch schon mal in ein Liechtensteiner Café oder in ein Restaurant. Die eigene Leadership-Zauberformel fasst sie kurz mit «mehr Freiraum und zugleich mehr Eigenverantwortung für alle Beteiligten» zusammen. Vogel bezweifelt allerdings, ob dieses in der Fintech-Branche erfolgreiche Rezept auch fürs klassische Bankgeschäft taugen würde, einfach weil sich die dort über viele Jahre gewachsenen und etablierten Strukturen nur schwerlich umkrempeln liessen.

## Statt Befehle gibt es Empowerment

Ähnlich äussert sich Gian Reto à Porta, Mitgründer und CEO des Startup Contovista in Zürich: «Mein Eindruck ist, dass Banken zwar versuchen, einen ähnlichen Weg einzuschlagen wie viele Fintech-Firmen. Doch das ist schwierig, denn die Finanzbranche ist noch zu sehr von ihren festgefahrenen Denk- und Führungsstrukturen geprägt.» Contovista funktioniert als effizientes, schlagkräftiges, experimentierfreudiges und schnell reagierendes Team. «Flache Hierarchien sind eine wichtige Voraussetzung und wir lassen jeden zu Wort kommen», so à Porta. Die beste Idee gewinne, ob sie nun vom Praktikanten oder vom CEO komme.

Das Startup hat einen digitalen Finanzmanager entwickelt, der Bankkunden hilft, Übersicht über ihre Finanzen und ihr Budget zu behalten. Viele Banken nutzen das Produkt. Laut der erwähnten Fintech-Studie ist Contovista mit den Banken im Kundenportfolio nicht etwa ein Einzelfall. «Die Fintech-Firmen kooperieren in den meisten Fällen mit den Banken», sagt Finanzexperte Thomas Ankenbrand vom IFZ. Fintech-Firmen seien eben die «inno-

## Die Startup-Vertreter sind abgeschreckt von der Kultur in den Banken.

vative Speerspitze», welche die Banken in ihren Digitalisierungsbemühungen unterstützen würden.

Nicht im Universum der Krypto-Geschäftsmodelle anzusiedeln ist das Fintech-Startup Loanbox. Das Unternehmen startete als Darlehensvermittler von Kapitalgebern wie Versicherungen, Pensionskassen und Banken an öffentliche Schweizer Schuldner wie Gemeinden, Städte und Kantone. Dieser ursprüngliche Markt ist aber der Firma bereits zu eng geworden. Sie ist mit ihren 35 Beschäftigten inzwischen auch in Deutschland, Österreich und Frankreich aktiv. Demnächst will sie nebst Gemeindefinanzierungen auch den Anleihenmarkt erobern, indem Emittent und Investor ohne die sonst übliche Bank als Intermediär direkt miteinander verbunden werden. Womit Loanbox klar die traditionellen Banken im Kredit- und Anleihengeschäft konkurrenziert.

Auch die Führungskultur unterscheidet sich stark von einem traditionellen Geldhaus. «Hierarchiestufen gibt es bei uns nur begrenzt und weil sie leider nicht ganz vermeidbar sind», sagt Gründer und CEO Stefan Mühlemann. Statt auf Befehle setzt er bei seinen Mitarbeitern auf Empowerment und Eigeninitiative. «Unser Ziel ist es, etwas Neues zu schaffen, und nicht, etwas Altes zu erhalten.» Also sollen die

Angestellten zukunftsorientiert, wandlungsbegeistert und anpassungsfähig sein. In der traditionellen Bankenwelt herrsche, wie er beobachtet, leider eine ganz andere Kultur. «Man versucht, Risiken zu vermeiden, Bestehendes zu schützen, und kämpft gegen Neues», kritisiert er.

## Auch Banken ändern sich

Ob er mit dieser Einschätzung richtig liegt? Einen disruptiven Leadership-Wandel kann man von den etablierten Banken wohl kaum erwarten. Aber zumindest auf der Ebene einzelner Abteilungen tut sich einiges, wie die folgenden Beispiele beweisen. Bei der UBS leitet Reto Guler zusammen mit Ziga Jakhel die Digital Factory. 370 Mitarbeiter aus den Bereichen IT, Business und Operations sowie Supportfunktionen wie Legal und Risk arbeiten dort seit rund eineinhalb Jahren in agilen Organisationsformen. «Wir führen auf Projektbasis», erklärt Guler. Überschaubare Teams mit hoher Autonomie versuchen, die verschiedenen digitalen Dienste der Bank über die gesamte Wertschöpfungskette abzubilden, vom Kunden über die Geschäftsstelle bis hin zur Verarbeitung im Backoffice. Guler sieht seine Mitarbeitenden sozusagen als Sparringpartner, «mit denen ich Themen anpacke und umsetze». Die meisten von ihnen seien erfahrene Spezialisten in ihrem Bereich, motiviert und engagiert. «Ob sie Teams coachen, Projekte leiten, die Finanzen überwachen

«Worauf ich beim Führen achte, ist, authentisch zu sein. Das heisst, eigene Grenzen zu erkennen.»

Fana Asefaw  
Leitende Ärztin Clenia



ANZEIGE

**HTW Chur**  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

Executive MBA  
**General Management**

Studienorte:  
Chur, Rapperswil  
oder Zürich

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

Weitere Informationen:  
[htwchur.ch/embagm](http://htwchur.ch/embagm)

swissuniversities

FHO Fachhochschule Ostschweiz

graubünden Bildung und Forschung



«Menschlichkeit steht im Vordergrund. Unser wichtigster Value sind die Mitarbeiter.»

Jan Wurzbacher und Christoph Gebald  
Co-CEO Climeworks

# «Ich führe nicht mit «Stahlhelm»»

**Pascal Scherrer** Der publizistische Leiter von SRF 3 führt zum Grossteil jüngere Mitarbeiter. Dafür hat er einige Erfolgsrezepte.

INTERVIEW: SUSANNE WAGNER

Herr Scherrer, hätten Sie sich gerne selber als Chef?

**Pascal Scherrer:** Grundsätzlich ja. Wenn es darum geht, dass der Chef dem Team Energie gibt, hätte ich mich gerne als Chef. Auf der anderen Seite bin ich manchmal so zielgerichtet und leidenschaftlich bei der Sache, dass sich Mitarbeitende unter Druck gesetzt fühlen.

Sie meinen, Sie sind perfektionistisch bei der Sache?

Nicht perfektionistisch, aber mit einem gewissen Anspruch. Ich will gestalten und verändern. Die Frage, wann und wie viel ich arbeite, ist deshalb für mich zweitrangig. Ich habe noch nie aufgeschrieben, wie viele Stunden ich arbeite.

Von den Mitarbeitern erwarten Sie diese Flexibilität auch?

Nein, da habe ich mich zum Glück weiterentwickelt. Aber als ich vor zwanzig Jahren meinen ersten Führungsjob hatte, wurde ich immer wieder auf die Frage zurückgeworfen, warum meine Mitarbeiter nicht gleich sind wie ich. Lange dachte ich, die Mitarbeitenden seien das Problem. Irgendwann habe ich erkannt, dass es an mir liegt. Nicht alle Menschen sind gleich. Jeder entscheidet sich für seinen eigenen Weg.

Was macht für Sie einen wirklich guten Vorgesetzten aus?

Dass er den Willen zur Introspektion hat. Sich selbst reflektieren ist die Grundvoraussetzung für Führungsarbeit. Nur wer sich in seinen Stärken und Schwächen kennt, kann sich weiterentwickeln. Die zweite Voraussetzung ist, Menschen gerne zu haben und mit ihnen gemeinsam etwas erreichen zu wollen. Mitarbeiter merken

sehr präzise, ob es einem Vorgesetzten um sich geht oder um ein Wir.

Sind sie selbstkritisch?

Ja. Ich zähle mich zu den Chefs der neuen Generation. Mein Führungsstil ist nicht «Stahlhelm» wie in den 1960er Jahren. Ich schäme mich nicht, vor die Leute hinzustehen und einen Fehler zuzugeben. Das ist ein Zeichen von Stärke, es macht mich glaubwürdig. Glaubwürdigkeit und Legitimation sind die wichtigsten Voraussetzungen für Führung. Und ich kann mich ja nicht selber als Chef legitimieren, sondern ich werde von meinen Mitarbeitenden legitimiert.

Haben Sie ein Erfolgsrezept für das Führen?

Das gibt es nicht. Man muss weich sein in dem Moment, in dem man weich sein muss, und man muss hart sein, wenn es er-

forderlich ist. Man muss den richtigen Moment erkennen. Das ist die grosse Kunst.

In welchem Moment muss man weich sein?

Wenn ich mit einem Mitarbeiter über ein Projekt spreche, er aber geistig bei seiner Trennung ist, muss ich das erkennen. Dann kann die Trennung in dem Moment das wichtigere Thema sein. Hart muss ich hingegen sein, wenn jemand zum dritten Mal eine Deadline verstreichen lässt. Das kann ich nicht akzeptieren und muss dies klarmachen.

Sie gehören der Generation X an. Was ist das Herausfordernde am Führen eines Teams mit mehrheitlich jüngeren Personen als man selbst ist?

Die Menschen der Generation Y sind in einem anderen Kontext aufgewachsen als ich. Zum Beispiel haben sie erlebt, dass vieles verhandelbar ist: mit den Eltern das Essensmenu, mit der Lehrerin die Hausaufgabenmenge, mit dem Trainer im Sportverein der Umfang des Trainings. Zudem glaubt diese Generation nicht an Autoritäten. Die damit verbundene geringe Machtdistanz ist herausfordernd. Die Millennials wollen nachvollziehen, warum sie etwas machen. Sie wollen Freiraum, um kreativ zu sein. Sie wollen etwas bewirken und einen Unterschied machen.

Wie wirkt sich das aufs Führen aus?

Als Chef kann ich von einer Mitarbeiterin nicht etwas verlangen mit der Begründung, dass ich ihr Chef bin. Heute zählt das beste Argument und nicht der Chef-titel auf der Visitenkarte. Nachvollziehbarkeit und Sinnhaftigkeit sind wichtiger als der Lohn. Die neuen Modelle der Kooperation von Führenden und Geführten werden sich in allen Industrien durchsetzen.

Was macht es schwierig, die Generation Y zu führen?

Anspruchsvoll ist, was ich instantane Bedürfnisbefriedigung nenne. Die Millennials sind sich gewohnt, dass sie alles sofort bekommen. Kleiderkauf im Internet, Download von Serien, Likes in den sozialen Medien. Eine Karriere hingegen ist etwas, was man sich mittel- und langfristig

**«Mitarbeiter merken sehr präzise, ob es einem Vorgesetzten um sich geht oder um ein Wir.»**

erarbeitet und nicht sofort bekommt. Manchmal ist es erforderlich, etwas zu tun, was man nicht so gerne macht, sich durchzubeissen und etwas zu erleiden.

Unlängst wurden Sie von einem Journalisten kritisiert, Sie würden eine ganze Generation «in einen Topf werfen». Natürlich sind nicht alle Millennials gleich. Die Generationenforschung sucht jedoch nach Gemeinsamkeiten, nicht nach dem Trennenden. Nur so gibt es Erkenntnisgewinn. Ich bleibe dabei: Millennials sind anders als Babyboomer und Generation X. Sie haben eine hohe Freiheitsorientierung, sind flexibler und selbstbewusster.

Wie zeigt sich denn dieses Selbstbewusstsein?

Wenn jemand schon im Vorstellungsgespräch nach einem Sabbatical fragt. Das hätte ich mich mit 25 Jahren nicht getraut. Wir Arbeitgeber müssen uns auf solche Erwartungen einstellen, wenn wir weiterhin die besten Leute an Bord holen wollen.

Wie beurteilen Sie die Mitarbeitenden?

Bei uns gibt es die jährlichen Qualifikationsgespräche. Wichtiger ist aber ein permanenter Austausch das ganze Jahr hindurch. Als Chef möchte ich berechenbar und transparent sein. Es ist meine Aufgabe, zu schauen, dass Fremdbild und Selbstbild eines Mitarbeiters deckungsgleich sind. Jemand muss wissen, ob er eher ein Highflyer oder – krass ausgedrückt – ein «Problemfall» ist.

Das klingt etwas hart.

Oft schonen Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden unter dem Deckmantel der Fürsorglichkeit. Ich wehre mich gegen das Schonen. Oft wertet man Menschen ab, wenn man sie schonet. Auch ändern Mitarbeitenden gegenüber ist es nicht fair, wenn sie die Arbeitslast übernehmen müssen.

Wenn jemand die Leistung nicht erbringt, heisst das ...

... dass ich dies anspreche und die Person frage, welche Ideen sie hat, um die Leistungsfähigkeit zu steigern. Die Aufgabe jedes Vorgesetzten ist es, alle so zu befähigen, dass sie ihre maximale Leistung erbringen können und ihren Beitrag zum Gesamtergebnis leisten. Die maximale Leistung liegt bei jedem auf einem anderen Niveau. Es gibt nicht nur Highflyer.

Was ist der sinnvollste Weg, um mit den Fehlern der Mitarbeitenden umzugehen?

Einmalige Ausrutscher spielen keine Rolle. Führen darf nicht piesacken sein. Aber wenn ich höre, dass jemand dreimal hintereinander beim Moderieren den gleichen Grammatikfehler macht, spreche ich es an. Mein grösster Hebel ist die positive Rückmeldung. Ich versuche, Kritik positiv zu formulieren.



## Chef für Junge

**Name:** Pascal Scherrer  
**Funktion:** Publizistischer Leiter SRF 3  
**Ausbildung:** Executive MBA HSG  
**Karriere:** Unter anderem Redaktionsleiter Radio 23, Chef vom Dienst DRS 3, Redaktor «Sonntagszeitung».  
**Kontakt:** pascalscherrer.com

ANZEIGE



Dr. Reinhard K. Sprenger

Führungsexperte und Management-Guru



Prof. Dr. Richard David Precht

Philosoph und Publizist

DESIGN THE FUTURE

40 Jahre ZFU  
International Business School

## FÜHRUNGS-TAGUNG Leadership in disruptiven Zeiten

ZÜRICH, 29. NOVEMBER 2018

BUCHUNGS  
VORTEILE  
HIER  
zfu.ch/leader

Brauchen wir noch Führung?

zfu.ch/leader

# SKO-LeaderTrainings

## Weiterbildung für Führungskräfte

In den praxisorientierten Abend- oder Halbtages-Seminaren lernen Sie Neues oder vertiefen Bekanntes und pflegen den Austausch mit anderen Kadern. Unser Ziel ist eine professionelle Stärkung von Führungskräften in ihren vielfältigen Aufgaben! Investieren Sie wenig und profitieren Sie von kontinuierlicher Weiterbildung auf hohem Niveau in kleinen Einheiten. **Alle Informationen und Anmeldung:** [sko.ch/leadertrainings](http://sko.ch/leadertrainings)

### SKO-LeaderTrainings

#### Outlook effizient einsetzen

Do 06. September 2018, **Olten**

#### LinkedIn professionell nutzen

Do 20. September 2018, **Chur**

Do 27. September 2018, **Horgen**

#### Elektronische Kommunikation – Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen

Mi 26. September 2018, **Luzern**

#### Nonverbales in digitalen Meetings

Do 25. Oktober 2018, **Weinfelden**

#### Stress lass nach!

Di 30. Oktober 2018, **St. Gallen**

#### Digitale Risiken – Die grössten Gefahren für KMU

Mi 31. Oktober 2018, **Zürich**

#### Digitales Notizbuch - Microsoft OneNote

Mi 14. November 2018, **Baden**

#### Storytelling leicht gemacht

Mi 28. November 2018, **Wetzikon**

### Alle Informationen und Anmeldung

[sko.ch/leadertrainings](http://sko.ch/leadertrainings)

### SKO-LeaderTrainings Plus

#### Digitale Entwicklungen

Di 11. September 2018, **Basel**

#### Leadership im digitalisierten Umfeld

Di 06. November 2018, **Bern**

#### Erfolgreich mit Diplomatie

Mi 21. November 2018, **Winterthur**

<b>SKO-LeaderTraining</b>	18.00 – 21.00 Uhr
SKO-Mitglied	<b>CHF 80.–</b>
Nicht-Mitglied	<b>CHF 130.–</b>
inkl. Netzwerkpause	
<b>SKO-LeaderTraining Plus</b>	13.30 – 17.30 Uhr
SKO-Mitglied	<b>CHF 125.–*</b>
Nicht-Mitglied	<b>CHF 240.–</b>
inkl. Abschluss-Netzwerk-Apéro	

### \*Jubiläumspreis



SKO-LeaderTrainings  
Weiterbilden,  
weiterkommen!

### SKO Führungslehrgänge

Wo immer Sie stehen – wir bringen Sie weiter! Wählen Sie aus dem SKO-Trainingsprogramm den passenden Führungslehrgang (je 5 einzelne Tage):  
**FL I: «Driving license»** für neue Führungskräfte  
**FL II: «Agil und wirkungsvoll führen in dynamischem Umfeld»** für erfahrene und  
**FL III: «Digital Leader»** für Führungs- oder Projektverantwortliche, die mitgestalten.

Termine und Anmeldung unter:  
[sko.ch/fuehrungslehrgang](http://sko.ch/fuehrungslehrgang)

### Die Schweizer Kader Organisation SKO

Die SKO ist das Kompetenzzentrum für Führungskräfte und vertritt die Interessen der Kader in der Schweiz. Sie offeriert Ihnen als Mitglied ein grosses Netzwerk, regelmässige Veranstaltungen und zahlreiche Angebote in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, kostenlose Rechtsberatung sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Sie können ab sofort profitieren, wenn Sie jetzt Mitglied werden! [sko.ch/mitglied-werden](http://sko.ch/mitglied-werden)



Schweizer  
Kader  
Organisation



Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte