

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Vertrauen

«Sich blind aufeinander verlassen zu können, ist eine Grundvoraussetzung in vielen Situationen im Gesundheitswesen», sagt Franziska von Arx-Strässler, Präsidentin der Schweizerischen Gesellschaft für Intensivmedizin.

Vertrauen entsteht vor allem, wenn sich die Gegenseite auch einmal verletzlich zeigt. Wie lässt sich das in einer wettbewerbsorientierten Wirtschaft anstellen? Wir haben bei Unternehmen nachgefragt.

Die Demokratie ist in Gefahr und braucht aktive Pflege: ein Appell von alt Ständerat Dick Marty.



Unsere Veranstaltungen
und Weiterbildungen
finden sie hier:



NEUE KOMPETENZEN FÜR IHRE LEADER-ROLLE

LEADERS FOR EQUALITY FÜHREN NACHHALTIG

Erfahren Sie, wie Sie als Führungskraft aktiv werden und Gender-inklusive Führungspraktiken anwenden können, um fair und nachhaltig zu führen.

EINFÜHRUNG (MODUL 1)

Mi 16.03.2022, 17:00 - 19:00

Online Webinar nach Anmeldung

ANWENDUNGEN (MODUL 2)

Di 03.05.2022, 17:00 - 19:00

Online Webinar nach Anmeldung

Kosten der Veranstaltungspacket

Mitglieder: 60 CHF

Nicht-Mitglieder: 220 CHF

In Partnerschaft mit



Universität St.Gallen

LEADER TRAINING DAY

2-Tages-Seminare zu aktuellen Führungs- und Managementthemen, die Führungskräfte beschäftigen und interessieren.

INNOVATION ALS LEADER

Di 22.03 und 05.04.2022, 08:30 - 17:00

MFO Denk&Werkstatt, Zürich

MANAGER, LEADER, COACH - FÜHRUNG NEU GEDACHT

Mi 04.05 und 11.05.2022, 08:30 - 17:00

MFO Denk&Werkstatt, Zürich

SCHWIERIGE GESPRÄCHE GEKONNT UND SICHER FÜHREN

Fr 10.06 und 24.06.2022, 08:30 - 17:00

MFO Denk&Werkstatt, Zürich

Kosten pro Weiterbildung (2 Tage)

Mitglieder: 950 CHF

Nicht-Mitglieder: 1300 CHF



Vertrauen entsteht durch Übung

Geschätzte Leserinnen und Leser

Die Corona-Krise und das Gefühl in Teilen unserer Gesellschaft, abgehängt zu werden, zeigen, wie brüchig Vertrauen ist. Und unentbehrlich. Ohne Vertrauen sind wir masslos überfordert, Organisationen, ja die ganze Gesellschaft funktioniert nicht mehr. Tagtäglich vertrauen wir: ob beim Einkaufen, bei der Reparatur eines Autos oder wenn wir bei Grün eine Strasse überqueren. Es scheint, dass wir mehr vom Betriebsstoff «Vertrauen» benötigen, um schwierige Dinge zu besprechen, zu differenzieren, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und uns für das Gemeinwohl zu engagieren.

Wer Vertrauen schenkt, macht sich verletzlich. Vertrauen zu können, setzt Selbstvertrauen voraus. Wie finden wir in dieser Zeit der Verunsicherung und sozialer Spannungen wieder Orientierung? Wie können wir uns gegen die psychische Überforderung wehren und aufeinander zugehen?

Denn wer vertraut, entlastet sich auch, bewältigt die Risiken des Alltags besser, ist resilienter und reduziert die Komplexität im Umgang mit anderen. Vertrauen ist eine Voraussetzung für gelingende Kommunikation und den Austausch zwischen Menschen und Organisationen. Teams, die vertrauensvoll zusammenarbeiten, sind denen, die es nicht tun, deutlich überlegen.

Es gibt keine Alternative zu Vertrauen. Es braucht Transparenz, um Dinge verständlich zu machen, es braucht die Bereitschaft zur Partizipation und genügend Belege, dass sich Institutionen und ihre Mitglieder kompetent und verlässlich verhalten.

Das heisst: Vertrauen muss geübt werden, weil sich Umstände, Erwartungen und Rollen ständig verändern und uns vor neue Anforderungen stellen. Wenn wir uns also nicht regelmässig reflektieren, austauschen und abstimmen, zerrinnt Vertrauen.

Investieren wir in Vertrauen, damit sich Organisationen, ihre Mitarbeitenden und alle Bürgerinnen und Bürger mit der nötigen Flexibilität und mit einem Gefühl von Robustheit den Veränderungen stellen können.

Ich wünsche Ihnen inspirierende Momente bei der Lektüre dieses LEADER.

Jürg Eggenberger
Swiss Leaders Geschäftsführer

Leader 1/2022

Im Gespräch

«Wir brauchen verlässliche Beziehungen zu Patient*innen und Kolleg*innen»

10

Im Gesundheitswesen ist Arbeit ohne Vertrauen undenkbar. Das gilt noch mehr bei den kleinen Patient*innen im Kinderspital, wo Franziska von Arx-Strässler 200 Mitarbeitende führt.



Inspiration	6	Wissen	
Die W-Frage	9	So verdienen Sie	26
Standpunkt		Vertrauen	
Demokratie: Schädlingsalarm!	15	Hier sind zehn praktische Anregungen, wie Sie das Vertrauen des Teams, aber auch dasjenige Ihrer Vorgesetzten erwerben und auch längerfristig erhalten können.	
Alt Ständerat Dick Marty macht sich Sorgen um die Demokratie: Die Schwächung der Rechtsstaatlichkeit, der Ruf nach starken Männern, der Rückzug ins Private, übersteigter Nationalismus und eine Feindseligkeit gegenüber dem Fremden sind beunruhigende Symptome. Um die Demokratie zu pflegen, braucht es mehr Transparenz und Vertrauen.		Trend	
Aufgefallen		Langsam wachsen	28
Begegnungen sind	16	mit gesellschaftlicher Wirkung	
Gelegenheiten zum Lernen		Unternehmen sollen Gewinn erwirtschaften. Aber das muss keineswegs ihr einziger Daseinsgrund sein: Social Entrepreneurship setzt auf die Senkung der Transaktionskosten in sozialen, wirtschaftlichen und politischen Belangen.	
Cindy Guignard und Alexander Zelenka leiten die Westschweizer Zeitschrift Terre & Nature und halten Vertrauen für den Urbaustein der Zusammenarbeit.		Lifestyle	
Kopf bis Fuss		Vertrauen Sie uns!	30
Aurel Schmid	18	Die Freizeit soll aufregend sein: Hier einige Vorschläge für Aktivitäten, bei denen Sie Vertrauen brauchen, um zum Genuss zu kommen.	
Schwerpunkt		Das letzte Wort	
Die Kraft	20	Die eigenen Grenzen kennen	32
der Verletzlichkeit		Priscilla Errani über ihr keineswegs unbedingtes Vertrauen in ihren Partner Marco Moressa: Das Messerwerfer- und Armbrustschützenpaar kennt seine Grenzen aus dem Training.	
Vertrauen entsteht, wenn sich das Gegenüber auch einmal von seiner schwachen Seite zeigt. Wie aber geht das in einer knallharten Wirtschaftswelt? Können Leader sich verletzlich zeigen, um Vertrauen zu schaffen?		Inside Swiss Leaders	33
Versus		Agenda / Impressum	34
Gegenüberstellung	25		

Inspiration

Vertrauenssache Topsharing

Jobsharing – zwei oder mehrere Arbeitnehmende teilen sich eine Vollzeitstelle – ist vielen bekannt. Zunehmend etabliert sich nebst Jobsharing der Begriff «Topsharing». Bei diesem Arbeitsmodell teilen sich zwei Personen nicht nur den Job, sondern tragen gemeinsam auch eine hohe Verantwortung, die das Führen von Mitarbeitenden einschliesst. Hier wird Vertrauen von allen verlangt.

Topsharing eröffnet Unternehmen die Chance, mehr Diversität auf Führungsstufe zu erreichen. Durch die Schaffung qualifizierter Teilzeitstellen kann eine grosse Bandbreite an Talenten angesprochen werden, für die eine Vollzeitstelle aufgrund der aktuellen Lebensumstände nicht infrage kommt. Der Anteil hoch qualifizierter Arbeitnehmenden nimmt stetig zu, wobei sich das Bedürfnis nach Freiräumen je nach Lebensphase unterscheidet. Die Vorteile von Topsharing sind dabei nicht auf ein Geschlecht bezogen. Erhalten beispielsweise mehr Männer mit familiären Verpflichtungen die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, gibt das wiederum mehr Spielraum für Familienfrauen, ihre beruflichen Interessen voranzutreiben.

Um traditionelle Arbeitsmodelle aufzubrechen, braucht es Veränderungen in der Führungskultur. Damit ein Job-Tandem erfolgreich sein kann, stellen ein gemeinsames Werteverständnis, gegenseitiges Vertrauen und eine hohe Kooperations- und Kommunikationskompetenz zentrale Voraus-

- setzungen dar. Klassisches Hierarchiedenken und
- Machtspiele haben da keinen Platz. Wer sich den Job
- teilt, muss die Bereitschaft haben, eigenes Wissen
- zu teilen und sich «in die Karten schauen» zu lassen.
- Eine gute Vertrauensbasis gibt Sicherheit, dass
- das Duo Entscheide nach dem gleichen Wertever-
- ständnis trifft und Konsens darüber besteht, welche
- Entscheide gemeinsam und welche allein getroffen
- werden sollen. Freude am gegenseitigen Austausch
- und die Bereitschaft für regelmässige Reflexion im
- Tandem sind dabei zentrale Elemente. Vertrauen
- bilden bedeutet auch, dass Fehler gemacht werden
- dürfen und ein konstruktiver Umgang mit Konflik-
- ten gepflegt wird. Zwei, die sich neu einen Job teilen,
- müssen sich nicht zwingend vorher gekannt haben.
- Wichtig ist jedoch, dass sie ausreichend Zeit dafür
- erhalten, in ihre neue Rolle hineinzuwachsen.
- Die Führung im Team muss gelernt sein und sollte,
- mindestens in der Anfangszeit, durch ein internes
- oder externes Coaching begleitet und somit stetig
- verbessert werden.

Melden Sie sich an zum TopsharingTalk, Donnerstag, 2. Juni 2022: «Karriere und Familie vereinbaren mit Topsharing».
Mehr Informationen unter: www.weshare1.com/event-details/

Karin Ricklin-Etter und **Stephanie Briner** leiten im Tandem WShare1, die Anlaufstelle für Job- und Topsharing. Als Sidepreneurinnen verfolgen sie parallel dazu jeweils eine zweite berufliche Karriere. Durch Topsharing können die beiden Familienfrauen nicht nur zwei Jobs miteinander verbinden, sondern gleichzeitig auch Karriere und Familie unter einen Hut bringen.

Sustainable Leaders

„Nachhaltigkeit braucht Zeit und ein Engagement, das über die operative Geschäftstätigkeit hinausgeht. Das heisst, sie muss in die Unternehmensstrategie einfließen – und das ist ganz klar der Auftrag des Verwaltungsrats.“

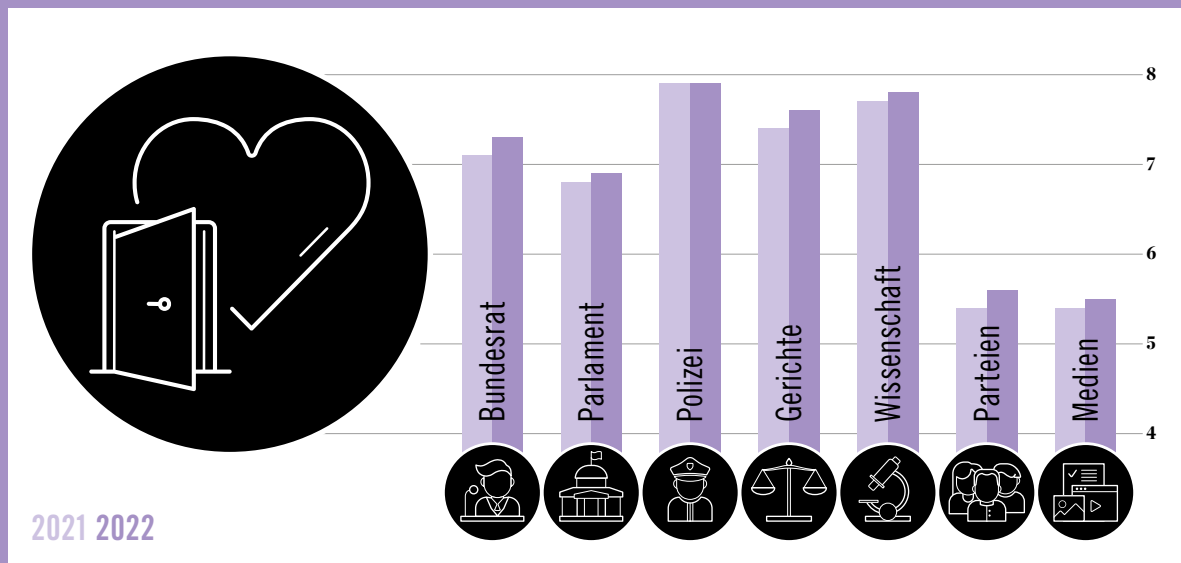
Nicole Herzog, Tech Entrepreneur, Board Member & Business Angel

Lesen Sie das vollständige Interview und weitere Testimonials, und unterzeichnen Sie die Charta der Sustainable Leaders Initiative auf: www.sustainableleaders.ch



Bundesrat und Wissenschaft gewinnen Vertrauen

Die Schweiz gilt als eines der Länder mit dem höchsten Lebensstandard der Welt. Aber wie sehen die Bewohner*innen das? Die ETH Zürich erforscht jährlich die sicherheitspolitische Meinungsbildung in der Schweiz. Es zeigt sich, dass im Pandemiejahr 2021 das Vertrauen insgesamt leicht gestiegen ist und besonders der Bundesrat und die Wissenschaft Prozentpunkte gutmachen konnten.



Die Kennzahlen bezeichnen die durchschnittliche Antwort der 1228 befragten Personen auf die Frage, wie gross ihr Vertrauen zum jeweiligen Subjekt auf einer Skala von 1 bis 10 sei. Die Skala in der grafischen Darstellung startet bei 4 von 10. Die Studie wird jährlich von der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich und dem Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich, durchgeführt und von den Professoren Tibor Szvircsev Tresch und Andreas Wenger herausgegeben. Sicherheit 2021.

Ihre Zeit wert

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



HR Futures 2030

Dieses Buch der Ökonomin Isabelle Chappuis und des Zukunftsforschers Gabriele Rizzo zeichnet eine langfristige Perspektive einer Zukunft, in der sich der Arbeitsmarkt massiv verändern wird, speziell durch die

Beschleunigung und die stete Ablösung von menschlichem Wissen und Kompetenzen. Das Buch ist so futuristisch wie möglich und so konkret wie nötig und mit Blick auf Führungskräfte verfasst, die Visionen haben müssen, zugleich aber schnell konkrete Antworten auf die Veränderung brauchen. Der Ansatz ist einzigartig und umfasst Methoden der Zukunftsforschung aus dem militärischen Bereich, kombiniert mit Beiträgen von Schlüsselakteuren aus der HR-Welt. Mit Zukunftsmodellen, neuen HR-Disziplinen und einem Leitfaden für die Umsetzung will dieses Buch die kommenden Disruptionen vorwegnehmen und unsere Welt in eine positive Zukunft führen.

Isabelle Chappuis, Gabriele Rizzo, «HR Futures 2030», 2021, ISBN 1032001038, 199 Seiten, Englisch, CHF 69.90, Taylor & Francis Ltd, gesehen bei www.orellfuessli.ch



Das Digital Transformer's Dilemma

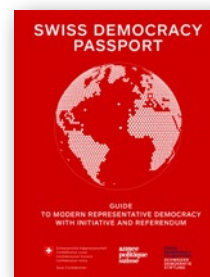
Bei der digitalen Transformation müssen traditionelle Unternehmen zwei Aufgaben gleichzeitig meistern: Sie müssen das Kerngeschäft digitalisieren, um die aktuelle Marktstellung zu schützen. Parallel dazu müssen sie in Start-up-Manier disruptive Geschäftsmodelle auf den Weg bringen, um die Zukunft zu sichern. Den wenigsten gelingt das. Die Autoren präsentieren mit

ihrem Buch einen innovativen, empirisch breit abgestützten Managementleitfaden zur digitalen Transformation etablierter Unternehmen. Dieses Management-Update sollte sich keine Führungskraft entgehen lassen.

Das Digital Transformer's Dilemma – Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen
Karolin Frankenberger, Hannah Mayer, Andreas Reiter, Markus Schmidt – Wiley 2020, 464 Seiten, Deutsch/Englisch, CHF 43.90, 978-3-527-51047-4

Pass zur Schweizer Demokratie

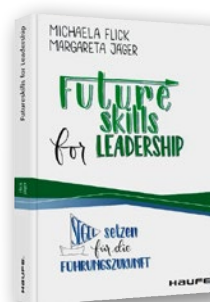
Ein Leitfaden erklärt die Schweizer Demokratie in englischer Sprache und mit vielen Kennzahlen und Beispielen: Diese Broschüre mit einem Vorwort von Bundesrat Ignazio Cassis wurde mit der Unterstützung der Universität Bern und des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) erstellt.



Swiss Democracy passport, 2021, Englisch, 56 Seiten, kostenlos zu beziehen auf <https://www.eda.admin.ch/eda/de/home/das-eda/aktuell/newsuebersicht/2021/09/swiss-democracy-passport.html>

Futureskills for Leadership

Die Digitalisierung wird die Arbeits- und Geschäftswelt grundlegend verändern. Doch inmitten dieser Transformation bleibt der Mensch der «Mittelpunkt aller Organisationen». Welche Kompetenzen die Menschen von heute für die Herausforderungen von morgen erlernen sollten, zeigen Michaela Flick und Margareta Jäger. Die beiden erfahrenen Coaches besprechen acht «Futureskills», die in Zukunft für unternehmerischen Erfolg entscheidend sein werden, und richten sich dabei besonders an Führungskräfte.



Margareta Jäger, Michaela Flick, Futureskills for Leadership – Segel setzen für die Führungszukunft, 2020, Haufe Lexware, 168 Seiten, Deutsch, CHF 45.90, ISBN 978-3-648-13872-4

Die kleinste gemeinsame Wirklichkeit

Fake News und Verschwörungsmymen sind heute auf dem Vormarsch. Die Autorin hat sich deshalb vorgenommen, mit einigen besonders hartnäckigen Halbwahrheiten aufzuräumen und ihnen eine wissenschaftliche Sichtweise entgegenzusetzen. Das gelingt ihr mit Bravour. Zu den heissen Eisen, die Nguyen-Kim anpackt, gehört die Frage nach der Erblichkeit von Intelligenz sowie die nach den Unterschieden zwischen Mann und Frau. Ein glänzendes Stück Wissenschaftsvermittlung, das – in einer Zeit des schwindenden gesellschaftlichen Konsenses – gelegener nicht kommen könnte.



Die kleinste gemeinsame Wirklichkeit. Wahr, falsch, plausibel – die grössten Streitfragen wissenschaftlich geprüft | 2021, Mai Thi Nguyen-Kim, Droemer Knauer, 368 Seiten, CHF 31.90, Deutsch, ISBN 978-3-426-27822-2

Informiert bleiben

Weitere Ratgeber zu aktuellen Karrierethemen finden Sie auf www.swissleaders.ch/publikationen – für Swiss Leaders Mitglieder zu Sonderkonditionen.

Wann hat sich Vertrauen für Sie letztmals voll ausgezahlt?



Stephanie Briner und Karin Ricklin | Tandem-Leiterinnen von weshare1.com

Vertrauen schenken bedeutet für uns, den Menschen wertschätzend und mit Anerkennung zu begegnen. Den positiven Effekt dieser vertrauensbasierten Zusammenarbeit spüren wir täglich, indem wir uns im Team motiviert und eigenverantwortlich für eine gemeinsame Sache einsetzen.

> Im Inspirationsartikel zeigen Ricklin und Briner, wie Topsharing Vertrauen fördert. Seite 6

Aurel Schmid | Gründer und CEO von solarify.ch

Wir sind sehr transparent und vertrauen unserem Team: Zum Beispiel können alle Mitarbeitenden die aktuellen Liquiditäts- und Erfolgszahlen sowie sämtliche Löhne jederzeit einsehen. Dies war die Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeitenden beispielsweise die notwendigen Lohnmassnahmen im Coronajahr 2020 sehr gut akzeptiert haben.

> Aurel Schmid präsentiert die Idee der fremdplatzierten Solaranlage in «Kopf bis Fuss». Seite 18

Gerald Massini | GM Coaching und Autor von «Klarheit und Wertschätzung in der Führung»

Vertrauen ist für mich zunächst eine der wesentlichen Wertegrundlagen unseres Lebens in Gemeinschaft und meinen Beziehungen – und kann nicht «ausgezahlt» oder gar finanziell gegengerechnet werden. Vertrauen ist im Gegenteil eher Vorleistung und im Unternehmen Voraussetzung unkomplizierter Abläufe. Am wichtigsten ist Vertrauen natürlich in der Partnerschaft, um uneingeschränkt angenommen zu sein und Annahme zu schenken.

> Zehn Punkte, wie man sich Vertrauen verdient: Gerald Massini liefert sie in «Wissen». Seite 26

«Ich weiss,
dass mein
Gegenüber weiss,
was zu tun ist.»

Im herausfordernden Umfeld des Gesundheitswesens ist Vertrauen am Arbeitsplatz besonders wichtig, und zwar nicht nur in Pandemiezeiten. Franziska von Arx-Strässler führt im Kinderspital Zürich rund 200 Mitarbeitende und weiss, worauf es ankommt.



Interview: Susanne Wagner | Text
Jonas Weibel | Fotografie

Frau von Arx-Strässler, was bedeutet Vertrauen für Sie?

Es ist ein zentraler Wert in der gemeinsamen Zusammenarbeit. Sich aufeinander verlassen zu können, ist essenziell.

In was oder in wen haben Sie persönlich am meisten Vertrauen?

In unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in die Arbeit, die sie zum Wohl unserer Patienten leisten. Im Privaten natürlich in den engsten Familien- und Freundeskreis. Ich weiss, dass ich mich jederzeit und in welcher Situation auch immer auf sie verlassen kann.

Wo tangiert das Thema Vertrauen Sie in Ihrer Arbeit als Co-Leiterin Pflegedienst der Intensivstationen am Kinderspital Zürich am stärksten?

Das gegenseitige Vertrauen ist die Grundlage für die Zusammenarbeit. Wir arbeiten im Kinderspital eng mit den Patienten und Angehörigen zusammen. Damit dies funktioniert und sie uns vertrauen können, brauchen wir auch verlässliche Beziehungen mit ihnen.

Sie vertreten die Interessen einer Berufsgruppe, die in den letzten zwei Jahren schwersten Belastungen ausgesetzt war und ist. Welcher Aspekt kommt dem Vertrauen in dieser besonderen Situation zu?

Das Vertrauen ins Team – sich gegenseitig unterstützen, aufbauen, stärken, solidarisch untereinander sein – ist sehr wichtig. Dazu gehört ebenso, einander Mut zu machen, psychologische Unterstützung zu ermöglichen, ein offenes Ohr zu haben und präsent zu sein. Wichtig ist auch das Vertrauen in die Führung und wie diese damit umgeht. Zum Beispiel indem sie Sicherheit vermittelt, die Situation der Mitarbeitenden und auch deren Grenzen wahrnimmt und erkennt, wenn man nicht mehr fordern kann.

Wie sehen Sie diese Grenzen?

Das ist Erfahrungssache. Es braucht eine gewisse Sensibilität, um zu spüren, wo die Mitarbeitenden stehen. Wer nachfragt, erhält ehrliche Antworten. In der Intensivmedizin kommt vieles schnell und unerwartet. Die Menschen, die hier arbeiten, stellen sich diesen Herausforderungen gerne. Aber die Pandemie dauert schon so lange, und es hat keine Verschnaufpause gegeben.

Funktioniert der Berufsalltag auf einer Intensivstation in Pandemiezeiten überhaupt ohne Vertrauen?

Nein, es braucht Vertrauen. Auf der Intensivstation arbeiten wir interprofessionell auf Augenhöhe. Es wird Hand in Hand gearbeitet, und jeder kennt die Kompetenzen des anderen. Die Pflegefachpersonen haben viel Know-how und Kompetenz, und es wird auf sie gehört. Aber es braucht auch hier Leadership, gute und regelmässige Absprachen und gemeinsame Behandlungsziele – auch wenn oft vieles von Unsicherheit begleitet ist. Umso wichtiger ist es, dass Entscheidungen klar kommuniziert werden und die Wege dahin transparent sind.

Wann zum Beispiel?

In gewissen Situationen, etwa im Schockraum, wohin die Patienten vom Notfall oder von der Rega gebracht werden, sind Standards und definierte Arbeitsanweisungen wichtig, um Sicherheit und Vertrauen zu geben. Die Rolle jedes Einzelnen ist klar definiert. Ich weiss, dass mein Gegenüber weiss, was zu tun ist. Das ist sehr hilfreich.

Woher nehmen die Pflegenden dieses

Vertrauen – auch das Vertrauen zueinander?

Wir nehmen es wohl aus der Gewissheit, dass wir etwas sehr Sinnvolles tun. Wir leisten dies so gut, wie es uns möglich ist – für die Menschen, die uns anvertraut wurden. Vertrauen gehört zur Grundhaltung, weil wir nur miteinander gut arbeiten und damit die Ressourcen gegenseitig genutzt werden.

Stellen Sie fest, dass sich das Thema Führung im Gesundheitswesen in den letzten Jahren gewandelt hat? Welche Rolle spielt dabei das Vertrauen?

Werte wie Vertrauen und Verlässlichkeit, Respekt, Wertschätzung und Empowerment sind und bleiben zentral. Auch ich erlebe Situationen, in denen ich spüre, dass mir die Mitarbeitenden nicht voll vertrauen oder sich zu wenig verstanden fühlen. Es ist wichtig, die Bedürfnisse der neuen Generation zu kennen und entsprechende Modalitäten in Bezug auf das Arbeitsfeld auszuarbeiten.

Was ist die wichtigste Basis, um als Führungsperson Vertrauen aufzubauen?

Die persönliche Bereitschaft, sich auf sein Gegenüber einzulassen. Die Mitarbeitenden müssen das Gefühl haben, zu einem Team zu gehören, dass sie gehört werden und ihre Stimme Gewicht hat und keine Sanktion erfolgt, wenn sie Kritik äussern. Kritik muss angstfrei kommuniziert werden können. Auch ich muss meine Fehler kommunizieren – irren ist menschlich. Das gegenseitige Vertrauen wird auch gefördert, wenn Mitarbeitende eigene Ideen einbringen können, die dann umgesetzt werden.



Franziska von Arx-Strässler
Präsidentin Schweizerische Gesellschaft für Intensivmedizin

”

*Sich aufeinander
verlassen zu können,
ist essenziell.“*

An vorderster Front

Franziska von Arx-Strässler ist Co-Leiterin Pflegedienst Intensivstationen, Neonatologie, Notfall und Kinder-Herzzentrum sowie Leiterin Pflegeinformatik im Universitäts-Kinderspital Zürich. Seit Herbst 2020 ist sie geschäftsführende Präsidentin der Schweizerischen Gesellschaft für Intensivmedizin.

Welche Eigenschaften der Führungspersonen begünstigen das Vertrauen ausserdem?

Wenn sie ehrlich, authentisch und ein Vorbild sind. Nur wenn ich glaubwürdig bin und auch lebe, was ich von den Mitarbeitenden erwarte, entsteht Vertrauen als Basis. Wenn eine neue Führungsperson in ein Team kommt, sollte sie erst einmal ankommen, das Team kennenlernen, hinschauen, zuhören,

wer wie «tickt», sich Gedanken und Notizen machen, was gut läuft und was weniger gut. Es empfiehlt sich, eine gewisse Zeit zu warten und nach spätestens sechs Monaten Veränderungen zu initiieren. Vorgesetzte sollten im Hintergrund als Unterstützung da sein, aber auch die Möglichkeiten schaffen, dass die Mitarbeitenden eigene Projekte realisieren und Wege gehen können.

Hatten Sie selbst ein Vorbild?

Mein Vorbild war eine Pflegefachfrau, der ich als Kind begegnet bin, als ich selbst in Spitalpflege war. Sie nahm mich ernst und zeigte mir, wie man Patienten auf Augenhöhe begegnet. Es ist wichtig für uns Pflegenden, dass wir ehrlich sind zu den Familien, die wir begleiten. So können wir ihnen viel mitgeben in den schwierigen Situationen.

Welche Voraussetzungen der Mitarbeitenden wünschen Sie sich zu diesem Thema?

Dass sie das gleiche Selbstverständnis zum Thema haben wie ich. Das Vertrauen und der respektvolle Umgang miteinander sollten ungeachtet der Hierarchiestufe und der Disziplin funktionieren. Ich wünsche mir von den Mitarbeitenden eine gewisse Offenheit und den Mut, zu sagen, wenn für sie etwas nicht stimmt oder auch mal gut läuft. So kommen wir miteinander in einen Dialog.

In welchen Situationen ist eine Führungsperson ganz besonders auf Vertrauen angewiesen?

Gerade in schwierigen Zeiten und in Krisen ist das Vertrauen entscheidend – es muss aber schon vorher bestanden haben. Vertrauen muss man sich erarbeiten

und leben. Auch die Führungsperson braucht Rückenstärkung und ab und zu Bestätigung. Etwa wenn Entscheidungen umgesetzt werden müssen, von denen nicht alle überzeugt sind. Ein sorgsamer Umgang miteinander ist wichtig. Wenn man einen Vertrauensbonus verliert, ist es sehr schwierig, diesen wieder gutzumachen.

Kann man Vertrauen aufbauen lernen?

Durch Selbstreflexion und das Bewusstsein, was es braucht, um vertrauensvoll arbeiten zu können, kann Vertrauen entstehen. Inputs können helfen, aber eine vertrauensvolle Haltung muss gelebt werden. Ich kann als Führungsperson nicht etwas verlangen, was ich selbst nicht einhalte.

»

Ferien und Freizeit – ungeheuer günstig.



10% Rabatt auf Reka-Pay für Swiss Leaders-Mitglieder.

Gönnen Sie sich mehr für Ihr Budget: Mit Reka-Pay bezahlen Sie Tickets für den öffentlichen Verkehr und bei Bergbahnen, Ihre Ferien bei vielen Reiseanbietern, in Hotels, Restaurants, an Tankstellen (AVIA, BP und Coop Pronto) u.v.m.



Demokratie: Schädlingsalarm!



Anlässlich des Falls der Berliner Mauer wurde 1989 der Triumph der Demokratie, ja gar das Ende der Geschichte ausgerufen. Aber traf das zu? Ein Forfait-Sieg ist niemals ein Triumph.

Auf die Euphorie folgte denn auch die Ernüchterung: Der Demokratie geht es nicht gut. Das Abgleiten in den Autoritarismus, die Schwächung der Rechtsstaatlichkeit, der Ruf nach starken Männern, der Rückzug ins Private, übersteigerter Nationalismus und eine Feindseligkeit gegenüber dem Fremden sind beunruhigende Symptome, welche die meisten Demokratien plagen. Es handle sich um Folgen des Populismus, heisst es. Ich glaube dagegen, dass der Populismus ein Resultat und nicht die Ursache dieser Entwicklung ist, und dass die derzeitige Misere vielmehr auf gefährlich divergierende Dynamiken zurückzuführen ist.

Während sich die Wirtschaft sehr schnell globalisiert und furchterregend mächtige Kolosse entstehen, die keine wirkliche Bindung an ihr Herkunftsland mehr haben, bleiben die Institutionen und der normative Rahmen im Wesentlichen auf nationale Grenzen beschränkt. Die Governance entspricht nicht der Realität.

Hinzu kommt eine weitere Entwicklung, die die Verwirrung der Bürger und ihren Vertrauensverlust in die Institutionen weiter verschärft: Wachsende Ungleichheiten und steigende Ungerechtigkeit. Die Pandemie treibt diese Phänomene zusätzlich an. Die Herausforderungen, denen sich die Menschheit heute gegenüber sieht, sind von beispielloser Tragweite und Komplexität. Nach der Sorglosigkeit glorreicher 30 Jahre sehen wir uns einer Situation gegenüber, die Zukunftsängste und eine verwirrte und hilflose Suche nach Gewissheit und einem Gefühl der Sicherheit hervorruft.

Angst ist bekanntlich ein schlechter Ratgeber, aber in Verbindung mit Lügen ist sie auch ein ebenso perverses wie effektives Machtinstrument. Politik, Medien und Wissenschaft spielen eine wesentliche Rolle bei der Wahrung der Demokratie: Sie müssen korrekte Informationen, einen konstruktiven und friedlichen Dialog sowie eine Vision bieten, die über die Verwaltung des Unmittelbaren hinausgeht. Die Demokratie ist eine zarte, anspruchsvolle Pflanze, die nicht überall wächst, sondern einen fruchtbaren Boden, viel Aufmerksamkeit und ständige Pflege benötigt.

Gleichgültigkeit überlebt sie nicht.

»

Dick Marty | alt Ständerat FDP/TI / Staatsanwalt a.D., Co-Präsident Verein
Konzernverantwortungsinitiative

«Jede Begegnung ist eine Gelegenheit zum Lernen»

Cindy Guignard und Alexander Zelenka, die seit 2015 die Leitung von Terre & Nature innehatten, konnten 2021 zusammen mit Unternehmer Fredy Bayard die «Westschweizer Wochenzeitung für das grüne Leben» übernehmen. Damit einher ging die Übernahme der Inédit Publications SA, einem Unternehmen für Corporate Publishing mit Sitz in Lausanne.

1. Was macht Sie besonders?

Cindy Guignard: Ich bin von Natur aus neugierig und kreativ. Ich versetze mich gerne in die Lage anderer, um ihre Bedürfnisse zu verstehen, und von dort kommen die meisten meiner Ideen. Ich habe nie Angst davor, etwas auszuprobieren. Wir lernen sowohl aus unseren Fehlern als auch aus unseren Erfolgen.

Alexander Zelenka: Ich liebe Herausforderungen, sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich. Neue Fähigkeiten zu erwerben, zwingt einen dazu, seine Komfortzone zu verlassen und sich selbst zu übertreffen. Es ist ein ständiger Lernprozess, an dem man wächst.

2. Wann ist Vertrauen für Sie unverzichtbar?

CG: Vertrauen ist für mich zu jedem Zeitpunkt unerlässlich. Es ist die Grundlage jeder menschlichen Beziehung.

AZ: Wir haben das Glück, mit einem motivierten Team zu arbeiten, dem wir vertrauen. Das trägt zu einem positiven Arbeitsklima bei, in dem sich jeder wohlfühlt und sein Bestes geben kann.

3. Woher kommen Sie?

CG: Ich komme aus einer Familie, in der Grosszügigkeit und Gastfreundschaft sehr wichtige Werte sind, mit einer Mutter, die von Beruf Heimhelferin ist und sich viele Jahre um uns gekümmert hat, und einem Vater, der Elektriker ist und seine Karriere als Führungskraft in einem grossen Unternehmen für Facility Management fortgesetzt hat.

AZ: Ich bin in einer sehr eng verbundenen Familie aufgewachsen. Meine Mutter arbeitete als Chefsekretärin und Übersetzerin für Genfer Unternehmer, mein Vater war Dekorateur für die Uhrenfirma Piaget und später für Grand Passage (heute Globus).

4. Inwiefern hat Sie das beeinflusst?

CG: Ich lege sehr viel Wert auf die menschlichen Werte, die mir vermittelt worden sind. Auf beruflicher Ebene hat mich die Tatsache, dass ich eine Frau bin, dazu gebracht, mich von der Masse abzuheben und nicht unbedingt das zu tun, was von mir erwartet wird.

AZ: Ich denke, ich habe von meiner Erziehung einen gewissen Sinn für Kreativität und die Liebe zu gut gemachter Arbeit mitgenommen.

5. Fällt es Ihnen leicht, anderen zu vertrauen?

CG: Ich bin von Natur aus sehr vertrauensvoll, auch wenn das Leben manchmal böse Überraschungen für mich bereitgehalten hat. Mit den Jahren lernt man vielleicht, etwas mehr Abstand zu nehmen und nachzudenken. Aber ich bin immer noch sehr optimistisch.

AZ: Ich arbeite viel nach Gefühl und vertraue leicht den Menschen, bei denen ich mich wohl fühle. Ich bin selten enttäuscht worden.

6. Bei welcher Gelegenheit haben Sie am meisten von anderen gelernt?

CG: Es gibt keinen besonderen Anlass, jeder Tag, jede Begegnung ist eine Gelegenheit, etwas zu lernen. Man muss nur zuhören und einfühlsam sein.

AZ: Man offenbart sich in der Not. Es ist sehr inspirierend zu sehen, wie Kollegen über sich hinauswachsen, um eine Schwierigkeit oder Herausforderung zu bewältigen.

7. Wie können Sie anderen am besten helfen?

CG: Indem man zuhört, versucht, sich in ihre Lage zu versetzen und zu verstehen, was sie bewegt.

AZ: Viele Missverständnisse sind auf einen Mangel an Kommunikation zurückzuführen. Empathie ist einer der Schlüssel. Wenn man sich für andere interessiert, lernt man sie besser kennen und kann dann gute Beziehungen aufbauen.



Guillaume Perret / Lund13

8. Was lässt Sie an die Zukunft glauben?

CG: Das derzeitige Umfeld ist schwierig, aber wir müssen optimistisch bleiben. Für meinen Teil ist es der menschliche Einfallsreichtum, die Fähigkeit, sich immer wieder neu zu erfinden, der mich an die Zukunft glauben lässt.

AZ: Krisen können eine Quelle von Chancen sein. In Zeiten wie diesen hat man die Wahl: Entweder man zieht sich zurück, oder man glaubt an seine Fähigkeiten und macht sich auf den Weg. Das heisst aber nicht, dass man nicht manchmal auch Angst oder Zweifel haben kann.

Cindy Guignard, Alexander Zelenka | Inédit SA und Terre & Nature Publications SA

Ko-Eigentümer/in und Ko-Geschäftsführung

Aurel Schmid

CEO Solarify.ch

Die zündende Idee |

Alle können sich einfach und profitabel an der Energiewende beteiligen, indem sie Solarpanels auf fremden Dächern kaufen.

Die Dienstleistung |

Wir mieten geeignete Dächer, planen darauf den Bau einer Solaranlage und finanzieren diese durch den Verkauf einzelner Solarpanels an die Bevölkerung. Danach betreiben wir die Anlage und zahlen die Erträge aus dem Stromverkauf regelmässig den Panelbesitzer*innen aus.

Das Ziel |

Dachbesitzer*innen mit geeigneten Dächern und Kleininvestor*innen mit dem erforderlichen Kapital zusammenzubringen, um den Solarausbau in der Schweiz voranzutreiben und für alle Beteiligten einen Mehrwert zu schaffen.

| Die Überzeugung

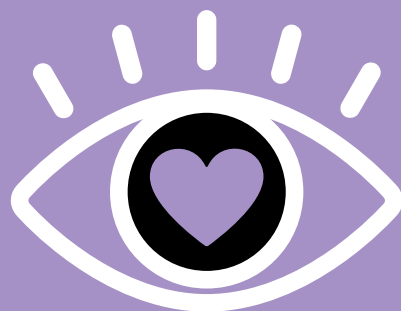
Solarenergie ist die günstigste und nachhaltigste Form der Stromerzeugung, und ihr Ausbau bietet Chancen für neue Geschäftsmodelle. Möglichst viele Personen sollen sich flexibel und rentabel an diesem Ausbau beteiligen können.

| Blick in die Zukunft

Die Energieversorgung der Zukunft wird von dezentral produzierter Solarenergie geprägt. Viele kleine Beiträge ermöglichen den flächendeckenden Solarausbau in der Schweiz. Die Gewinne daraus fließen neu der Bevölkerung und nicht mehr vorwiegend grossen Stromkonzernen zu.

Mit der Solarify GmbH können Interessierte einzelne Solarpanels kaufen, die auf fremden, gemieteten Dächern installiert werden. Die Panelbesitzer*innen produzieren so auch ohne eigenes Dach Solarstrom und erwirtschaften regelmässige Stromerträge. Gemeinsam mit rund 900 Käufer*innen hat Solarify bereits über 30 Solarprojekte mit total 6000 Panels realisiert. Und täglich kommen neue Käufer*innen dazu.

Die Kraft der Verletzlichkeit





Wer umsichtig auswählt, kann von langjährigen Arbeitsbeziehungen profitieren. Ein Paradebeispiel dafür ist die Appenzeller Alpenbitter AG. Zwar ist die Mischung der 42 Zutaten des Kräuterlikörs gemäss Angaben auf der Website geheim und nur zwei Mitgliedern der Gründerfamilie bekannt. Doch grundsätzlich wird das Vertrauen sehr grossgeschrieben. Etliche der 40 Mitarbeitenden halten dem Arbeitgeber seit vielen Jahren die Treue. Auf die Frage, was die wichtigsten Voraussetzungen sind, um in einem Unternehmen Vertrauen zu schaffen, antwortet Geschäftsführer Pascal Loepfe-Brügger mit einem Zitat des Dichters Volkmar Frank: «Ohne Ehrlichkeit kein Vertrauen, ohne Vertrauen keine Zusammenarbeit».

„Die Mitarbeitenden sollen spüren, dass es die Unternehmensführung und die Vorgesetzten gut mit ihnen meinen.“

Pascal Loepfe-Brügger, Geschäftsführer Appenzeller Alpenbitter AG

Dieser Satz bringe es auf den Punkt, doch darüber hinaus seien auch Fairness, Seriosität und Transparenz wichtige Voraussetzungen. «Die Mitarbeitenden sollen spüren, dass es die Unternehmensführung und die Vorgesetzten gut mit ihnen meinen.» Dazu sei wichtig,

dass die Vorgesetzten Vorbilder sind – dann reife die Erfahrung der Mitarbeitenden zur Gewissheit: «Sie können vertrauen.» Unter diesen Voraussetzungen könnten sich die Mitarbeitenden «mit dem Unternehmen identifizieren, voll mitziehen» und würden auch lange im Team bleiben, wie es der Enkel des Firmengründers formuliert.

Vertrauen schaffen durch Vorbildfunktion – davon überzeugt ist auch Leutnant Rico Fontana. Der 20-jährige Durchdiener bei der Schweizer Armee leistet derzeit seinen Dienst im Katastrophenhilfe-Bereitschaftsverband und führt in seinem Zug auch Leute, die älter sind als er. Die grössten Herausforderungen seien für ihn dabei die unterschiedlichen Menschen im Zug, von denen alle ihren eigenen Rucksack, unterschiedliche Erfahrungen, Mentalitäten, Erfahrungserfahrungen und soziale Hintergründe mitbringen würden. «Zu Beginn kennen wir uns nicht. Wir müssen uns zu einem Team entwickeln, das funktioniert», sagt der Leutnant.

Wie geht das? Der Zugführer weiss: «Faktoren eins und zwei sind Ehrlichkeit und Offenheit, um das gegenseitige Vertrauen aufzubauen.» Damit das gelinge, sollten Vorgesetzte fachliche Kompetenz und Erfahrung weitergeben – dies vor allem auch in schwierigen Situationen, mit denen die Rettungsgruppen oft konfrontiert seien. «Wenn die Leute wissen, was in solchen Lagen zu tun ist, stärkt dies auch das Vertrauen.» Es sei unabdingbar, dass man im Einsatz auf das Gegenüber zählen kann. Besonders wichtig fände er es auch, dass Vorgesetzte zugeben könnten, wenn sie selbst Fehler machten. «Dann kann der Zug ihnen auch in schwierigen Situationen vertrauen.»

**„Vertrauen ist nicht
schwierig zu erhalten,
wenn man begriffen hat,
dass es ein Prozess ist“**

Pfarrer Lothar Schullerus

In einem ganz anderen Setting, in dem Vertrauen ebenfalls dringend erforderlich ist, arbeitet Franziska von Arx-Strässler (vgl. Hauptinterview auf S.10). Die Co-Pflegedienstleiterin im Universitäts-Kinderspital in Zürich ist der Überzeugung, dass gegenseitiges Vertrauen «bei mir selbst anfängt». Sie leitet 200 Personen im Pflegebereich. Wenn sie von Mitarbeitenden kritisches Feedback erhält, hilft es ihr, blinde Flecken bei sich selbst zu entdecken und daran zu arbeiten. Um Vertrauen aufzubauen, sei es hilfreich, authentisch, glaubwürdig und transparent zu sein: «Man muss echt sein und kann den Leuten nicht etwas vorspielen, was nicht ist.» Wertschätzung bedeutet für

sie zum Beispiel, dass sie Mitarbeitenden zu einem runden Geburtstag von Hand eine persönliche Glückwunschkarte schreibt.

«Vertrauen ist nicht ein Gut, sondern das Resultat eines ständigen Prüfungsprozesses», resümiert Lothar Schullerus, Pfarrer der Gemeinde Nesslau (SG). Vor 17 Jahren kam der in Siebenbürgen aufgewachsene deutsche Seelsorger in die ländliche Gemeinde – und begann bei null im Vertrauensaufbau. «Vertrauen ist nicht schwierig zu erhalten, wenn man begriffen hat, dass es ein Prozess ist», sagt er. In einem Prozess sei alles ständiger potenzieller Veränderung unterworfen. Es fusse letztendlich auf der «Kunst des Möglichen» (Kurt Messmer) und dem Willen, dieses zu beiderseitigem Vorteil einzusetzen. «Letztendlich ist die Voraussetzung gegenseitiger Respekt und Wertschätzung», betont Lothar Schullerus, der sich stark im internationalen Netzwerk «Kirchen im ländlichen Raum» engagiert.

Doch selbst wenn das Vertrauen einmal hergestellt ist, hält es nicht zwingend für ewig, sondern kann geschwächt oder auf Probe gestellt werden. Zugführer



Rico Fontana nennt als Beispiel, wie schwierig es ist, das gleiche Vertrauen in eine Person aufzubauen, wenn es missbraucht wurde – etwa durch eine Falsch-aussage. Umgekehrt weist Antoinette Weibel darauf hin, dass es ein Vertrauensklima auch beeinträchtigt, wenn Führungskräfte das Team ohne Respekt behandeln, die eigenen Emotionen nicht im Griff haben oder Leute vor anderen blossstellen. Oder wenn sie Misstrauen an den Tag legen. «Zum Beispiel indem sie eine Überwachungssoftware einsetzen, sobald das Team ins Homeoffice gewechselt hat», sagt Vertrauensforscherin Antoinette Weibel. Das sei ein «Killer» für das Vertrauen und schaffe ein Klima der Angst – und «Angst und Vertrauen gehen nicht zusammen».

„Wenn man viel mit Boni arbeitet, ist es schwierig, eine Vertrauenskultur aufzubauen: Sie regen den Egoismus an.“

Prof. Antoinette Weibel, Uni St. Gallen

Es sei eine herausfordernde Zeit, um Vertrauen aufzubauen, gibt Antoinette Weibel zu bedenken. Aber auch eine grosse Chance, um den Mitarbeitenden zu zeigen, wie gross das Vertrauen in sie sei. Zu Strukturen, die in Unternehmen das Vertrauen erschweren, hat Weibel viel geforscht: «Wenn man viel mit Boni arbeitet, ist es unglaublich schwierig, einfach eine Vertrauenskultur aufzubauen. Denn individuelle leistungsvariable Boni regen dazu an, egoistisch zu sein.» Viel zielführender wäre es ihrer Meinung nach, wenn die Führungsentwicklung mehr in Richtung emotionale Intelligenz gehen würde.

Weil Führungskräfte mehr Macht haben und in der besseren Position sind, liege es an ihnen, auf die Mitarbeitenden zuzugehen. Zum Beispiel indem sie ihnen gegenüber einräumen würden, dass man selbst nicht alles wisse, oder zugeben würden, dass man einen Fehler gemacht habe. «Wir brauchen neue Formen von Selbstreflexion. Auch das Thema moralischer Charakter hat man lange nicht mehr für wichtig gehalten», sagt Antoinette Weibel. Die Forscherin schreibt aktuell an einem Buch über die «Tugendhafte Organisation» und ist auf der Suche nach Firmen, die sich damit auseinandersetzen möchten.

›

HR, Lohnbuchhaltung und Zeiterfassung in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung für das Personalwesen

Abacus Foren
Software live erleben
Jetzt anmelden:
abacus.ch/foren



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Zeiterfassung



Spesenmanagement

Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personaldossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/personal



«Wir meinen nicht die 35-Stunden-Woche, sondern die Möglichkeit, in einem Unternehmen in einem guten Team mit guten Beziehungen zu arbeiten, den Job als Berufung zu empfinden und kreativ zu sein.» Dies könne sich auch wirtschaftlich auswirken, weil Mitarbeitende zum Beispiel Fehler schneller entdeckten. Antoinette Weibel würde es nicht zuletzt auch begrüßen, wenn Führungskräfte schlicht und einfach mehr Mitgefühl zeigen würden. Insbesondere in der heutigen Pandemiesituation, wo diese Faktoren besonders bedeutend seien. Am Ende des Tages sei es entscheidend, sich Zeit zu nehmen füreinander: «Wenn man in einen kontinuierlichen Dialog treten und lernen würde, einander zuzuhören, würde eine Vertrauenskultur noch viel mehr bringen.» »

SCHÄTZEN SIE UNS?

DANN SAGEN SIE ES WEITER!

Empfehlen Sie Swiss Leaders weiter

Als Mitglied unseres Netzwerks unterstützen Sie unseren Zweck. Überzeugen Sie auch Ihre Bekannten und Freunde, Teil der Swiss Leaders-Community zu werden. Für Ihr Engagement erhalten Sie eine Prämie von CHF 60 für jedes neu geworbene Aktiv-Mitglied oder CHF 20 für Young Leaders.

Dank Ihrer Empfehlung erhält das neue Mitglied 3 Monate gratis auf seine Jahresmitgliedschaft. Mehr Informationen unter: www.swissleaders.ch/mwm

 **SWISS
LEADERS**

Gegen ▶ überstellung

- 01. Finden Sie es wichtiger, Vertrauen zu schaffen oder Vertrauen zu geben?**
02. Gibt es bedingungsloses Vertrauen?
03. Braucht Vertrauen regelmässige Bestätigung?

01.

Vertrauen schaffen und Vertrauen geben spielen eng ineinander. Vertrauen stärkt das Verhältnis zwischen Personen oder innerhalb eines Teams und bringt psychologische Sicherheit. Gemeinsam kann man dadurch Grossartiges erreichen. Dazu reicht es aber nicht, «nur» Vertrauen zu geben. Authentizität, Kommunikationsverhalten, Ehrlichkeit, Fehlerkultur sind weitere Elemente, die Vertrauen bilden. Und diese müssen von allen Individuen in einem Team gelebt und geschätzt werden.

02.

Erfahrungen, bei denen Vertrauen enttäuscht wurde, haben viele von uns gemacht. Solche sind für die einzelne Person mehr oder weniger prägend. Dennoch lassen sich in einem gesunden Umfeld sehr starke Bande aufbauen. Bedingungsloses Vertrauen klingt für mich aber schon nach einer Art Hörigkeit, was ich eher ungesund finde.

03.

Vertrauen braucht nicht im eigentlichen Sinn Bestätigung. Um Vertrauen aufrechtzuerhalten, sollte man aber im Verhalten konsistent sein. Vertrauen aufzubauen, benötigt unter Umständen viel Zeit. Eine Änderung im Verhalten kann aber auch schnell Zweifel hervorrufen – der Anfang vom Ende des Vertrauens.

Pascal Oegerli | COO bei der Edorex AG

Wir machen Software für Menschen. Vom Bedürfnis über die Idee bis zur Lösung. Und darüber hinaus.

01.

Ich bin direkt und vertraue immer spontan! Auch wenn mir das schon geschadet hat. Wer vertraut, bietet dem Gegenüber die Möglichkeit, sich voll und ganz zu öffnen, und schafft so die Grundlage für eine offene, gesunde Beziehung ohne Barrieren. Das heisst aber nicht, dass sich meine Haltung je nach der Qualität der Beziehung später nicht verändert. Uneingeschränktes Vertrauen ist ein zentraler Aspekt des Managements. Es ist eine der Voraussetzungen dafür, dass sich das Gegenüber so gibt, wie es ist.

02.

Vertrauen schliesst nicht aus, ein Auge auf das Gegenüber und die Qualität der Beziehung zu haben. Es gilt, einen Rahmen zu definieren und auf die Einhaltung der Regeln zu achten! Vertrauen ist fundamental, denn ohne Vertrauen wäre es schwierig, überhaupt eine Beziehung aufzubauen, es würde bedeuten, den Kopf in den Sand zu stecken.

03.

Vertrauen gilt es Tag für Tag und jeden Moment zu bestätigen. Es wird im Kleinen gewonnen, es verändert sich je nach Kontext und Moment. Es wandelt sich stetig.

Vincent Chapel | CEO Helvetia Environnement

Wir helfen mit, eine nachhaltigere und solidarischere Wirtschaft zu gestalten.

So verdienen Sie Vertrauen

Vertrauen wird nicht geschenkt, sondern verdient. Und ein einziges Mal missbraucht, kann dies das über lange Zeit aufgebaute Verhältnis zerstören. Diese zehn Punkte helfen Ihnen, Vertrauen zu gewinnen – und zu halten.

Gerald Massini | Coach und Consultant, www.gmcoaching-mwu.de

Gelingende Führung hat ein gutes Stück mit gegenseitigem Vertrauen zu tun. Als Führungskraft haben Sie es direkt in der Hand: Gehen Sie davon aus, dass Mitarbeitende Ihnen zunächst misstrauen – oder Sie zumindest sehr genau beobachten. Und selbst ein Vertrauensvorschuss ist leicht verspielt.

Mitarbeitende nehmen sehr genau wahr, was Führungskräfte sagen und was sie tun. Deckt sich Ihr Reden mit dem Handeln, oder ist da eine Diskrepanz? Wie viel fordern Sie von den Mitarbeitenden – und wie viel von sich selbst? Können Mitarbeitende Sie als Vorbild nehmen? Sind Ihre Haltung, Ihr Reden und Ihr Handeln ethisch korrekt? Leben Sie Klarheit? Erklären Sie Hintergründe, oder fordern Sie nur? Wissen Sie alles besser, oder erlauben Sie Mitarbeitenden auch besser zu sein? Schenken Sie allen Menschen, unabhängig von deren einzelnen Ausprägungen, die gleiche Wertschätzung? Können Sie Mensch und Verhalten trennen? Und wie viele «Ausnahmen» auf Ihrem Vertrauensweg erlauben Sie sich?

Diese zehn Punkte helfen Ihnen, sich Vertrauen zu verdienen:

Glaubwürdig sein. Seien Sie stets achtsam, dass Ihr Reden und Ihr Tun im Gleichklang sind. Das wohl bekannte Bild vom «Wasser predigen und selbst Wein trinken» zeigt die Gefahr. Und bleiben Sie ehrlich. Wer einmal lügt ...

Verlässlich sein. Stehen Sie zu dem, was vereinbart ist. Auch Gesprochenes muss gelten. Und wenn es Veränderungen gibt, braucht es nachvollziehbare Begründungen und neue Vereinbarungen.

Augenhöhe leben. Bleiben Sie stets auf Augenhöhe mit Ihren Mitarbeitenden. Diesen ist durchaus bewusst, dass Sie Führungskraft sind. Und verzichten Sie auf Selbstdarstellung oder persönliche Vorteile. Diese sind nichts wert gegen den Vertrauensverlust, den sie kosten.

Zuhören und ernst nehmen. Hören Sie zu, lassen Sie andere ausreden, und würdigen Sie die Inhalte ihrer Aussagen. Zeigen Sie, dass Sie Dinge davon umsetzen, und wenn nicht, erklären Sie warum.

Qualität der Beziehung beachten. Die Qualität der Beziehung zeigt sich in der menschlichen Komponente, nicht in der Arbeitsfunktion. Sie macht sich z. B. fest am Zuhören, Sich-für-sein-Gegenüber-Interessieren, an den Redeanteilen, am Respekt, Lob,



Keine-Störung-im-Gespräch-Zulassen, an der Aufmerksamkeit, Wärme und Wertschätzung.

Arroganz vermeiden. Wer andere nicht als gleichwertig behandelt, hat auch kein Vertrauen verdient. In dem Moment, wo Sie sich über andere erheben, erhält das Vertrauen schädliche Gegenspieler wie Druck, Angst, Abhängigkeit, Abwehr, inneren Rückzug.

Egoismen weglassen. Bleiben Sie stets Mannschaftsspieler. Holen Sie alle Beteiligten ab, bevor Sie entscheiden. Begründen Sie Entscheidungen mit Hintergründen, sodass Ihr Umfeld die Begründungen zumindest nachvollziehen kann. Denn wenn Ihr Umfeld Entscheidungen mittragen soll, vor allem ungeliebte, muss es zumindest das Warum dazu kennen und verstehen.

Vertrauen schenken. Geben Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitenden Vertrauensvorschuss. Äussern Sie klar Ihre Erwartungen, und benennen Sie dann Ihr Vertrauen in die Abarbeitung. Gestehen Sie Mitarbeitenden ihre Eigenständigkeit zu. Eine Würdigung des Ergebnisses nicht vergessen – direkt und vor Dritten. Gute Führungskräfte erkennt man daran, dass es auch funktioniert, wenn sie nicht da sind.

Fehler zu- und eingestehen können. Sich selbst und anderen. Bei Fehlern zählt nicht die Frage der Schuldigkeit. Die wenigsten machen Fehler mit Absicht. Legen Sie Gewicht auf die Frage: Was lernen

wir daraus? Dies wird zur Vertrauensbildung beitragen. Und: Bitten Sie für eigene Fehler um Entschuldigung.

Klarheit und Wertschätzung leben. Sehen Sie immer den Menschen – und nicht den Faktor Arbeit im Vordergrund. Denn Menschen machen den Unterschied!

Vertrauen kann missbraucht werden. Egal von welcher Seite. Und ein Vertrauensmissbrauch kann die ganze Vertrauensaufbauarbeit zunichtemachen. Das muss aber nicht das Ende einer Vertrauensbeziehung sein: Dazu muss dieser aber geklärt werden. Nicht im Vorwurf, sondern im vertraulichen Dialog – ohne Dritte. Deshalb: Sprechen Sie das Problem offen an, benennen Sie das Erlebte sachlich (was und wie Sie es erlebt haben), schaffen Sie Klarheit, und drücken Sie Wertschätzung aus. So kann auch ein Fehlverhalten gut aufgearbeitet und bestenfalls Wiederholung vermieden werden.

Weiterführende Denkanstöße finden sich im Essential «Klarheit und Wertschätzung in der Führung», Gerald Massini, Springer Verlag, ISBN: 978-3-658-23352-5

»

Langsam wachsen mit gesellschaftlicher Wirkung

Warum Vertrauen in Gesellschaften zentral und auch ein urökonomisches Anliegen ist, zeigt nicht erst die Pandemie auf. Vertrauen ist auch ein effizientes Mittel, um Transaktionskosten in sozialen, wirtschaftlichen und politischen Zusammenhängen zu senken. Social Entrepreneurship stellt diese Belange in den Mittelpunkt.

Rafael Widmer | SENS, Communications Lead

Vertrauen setzt Transparenz voraus. Ist in der Gesamtgesellschaft vor allem die Transparenz von staatlichen Akteuren gemeint, so ist für Teile der Unternehmenswelt die Transparenz und damit auch das Vertrauen ein zentraler Aspekt der eigenen Unternehmensidentität – unter anderen für die Social Entrepreneurs. Mit ihrem unternehmerischen Handeln zielen sie darauf ab, die Ursachen von gesellschaftlichen Problemen anzugehen. Dabei steht die positive gesellschaftliche Wirkung immer im Zentrum, der finanzielle Profit wird dabei nur als Mittel zum Zweck gesehen.

Neben dieser Wirkungsorientierung ist für dieses Unternehmensverständnis vor allem die inklusive Governance von Social Enterprises zentral: Damit ist gemeint, dass verschiedene Stakeholder wie die Mitarbeitenden Mitsprachemöglichkeiten haben.

Transparenz spielt in dieser Governance-Struktur eine wichtige Rolle. Ein gelebter transparenter Umgang sowie eine offene Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu Themen wie Gehältern, Einstellungen oder Kündigungen führen zu gestärktem Vertrauen und Motivation der Belegschaft.

Häufig widerspiegeln sich diese gelebten Werte innerhalb von Social Enterprises auch in der Unternehmensstruktur, die auf Partizipation beruht



und soziokratisch oder holokratisch umgesetzt werden kann. Auch die Rechtsform der Genossenschaft wird häufig von Social Enterprises gewählt.

So wie der Aufbau von Vertrauen langfristig geschieht, sind Social Enterprises auch allgemein mit einer langfristigen Perspektive unterwegs und wachsen tendenziell langsam: Das Ziel ist nicht die Maximierung von Umsatz- und Gewinnzahlen, sondern der gesellschaftlichen Wirkung. Wachstum und Expansion finden häufig über Modelle wie Social Franchising statt, wie es in der Schweiz beispielsweise der Materialmarkt OFFCUT tut.

Die meisten Social Enterprises sind stark lokal oder regional verwurzelt. Lokal tätige und partizipative Unternehmen haben in Krisensituationen entscheidende Vorteile wie die langfristige Kundentreue sowie die Identitätsstiftung mit dem Unternehmen.

Die Corona-Pandemie wird nicht unsere letzte gesellschaftliche Herausforderung sein: Chancengleichheit, Inklusion, Klimakrise, Migration, demografischer Wandel oder die zunehmende gesellschaftliche Spaltung kommen auf uns zu.

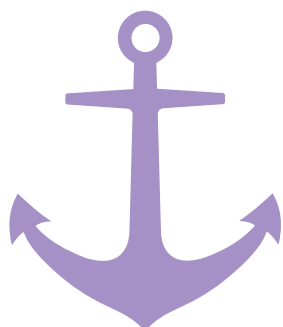
Um sie zu bewältigen, braucht es neben staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren auch Social Entrepreneurs, die dank ihrem unternehmerischen Element mit einem innovativen Geschäftsmodell innert kurzer Zeit wirkungsvolle Beiträge für gesellschaftliche Herausforderungen leisten können.

Dabei verknüpfen Social Entrepreneurs oft soziale mit technischer Innovation. So können beispielsweise Verhaltensänderungen von Konsument:innen angestossen werden, was zu einer Reduktion von Verpackungsabfall und Food Waste führt.

»

SENS – wirkungsorientierte Unternehmen

Als nationale Plattform für Social Entrepreneurship vertritt und fördert SENS die wirkungsorientierten Unternehmen in der Schweiz, verbindet sie branchenübergreifend untereinander und mit dem europäischen Umfeld. <https://sens-suisse.ch/>



Vertrauen Sie uns!

Auch in der Freizeit sollte man sich gelegentlich aus seiner Komfortzone herauswagen. Das heisst, etwas Neues ausprobieren und jemandem vertrauen, der mehr Erfahrung damit hat – oder der einen in eine bisher unbekannte Welt einführen könnte. Wir haben ein paar Vorschläge.

Wann war Ihnen das letzte Mal bewusst, dass Sie sich ausserhalb Ihrer vier Wände eigentlich konstant in einem Zustand nahezu grenzenlosen Vertrauens befinden? Wir vertrauen darauf, dass die entgegenkommenen Automobilisten nicht ausscheren, dass der Lift im Kaufhaus sauber gewartet ist und nicht stecken bleibt und dass der auf dem Spaziergang heruntollende Hund tatsächlich nur spielen und nicht beißen will.

Da darf die Frage erlaubt sein, ob wir nicht ein bisschen Vertrauen übrighaben, mit dem sich etwas Spannenderes anstellen lässt, als einfach nur den Alltag zu bewältigen. Etwas erleben, zum Beispiel etwas wagen, bei dem man sich darauf verlassen muss, dass andere Menschen (oder Tiere oder Bauwerke) uns gut gesinnt sind und ihre Aufgabe erfüllen. Wir haben ein paar Möglichkeiten herausgesucht, bei denen man sich selbst auf die Probe stellen und dabei Erfahrungen sammeln kann, die man nicht jeden Tag macht.

Am Gleitschirm

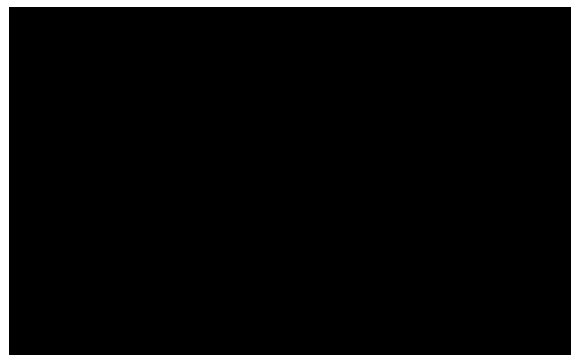


Ein kräftiger Zug an den Schultern nach hinten, ein paar Schritte nach vorn, und wir sind in der Luft: Wer den Profi-Piloten traut, die mit übergrossen

Gleitschirmen Tandemflüge anbieten, kann für relativ wenig Geld die schönste Art des Fliegens erleben. Hierzu muss man sich nicht aus einem Flugzeug oder über eine Felskante stürzen, der Start ist eine kinderleichte Sache und die Landung in der Regel butterweich – und für die meisten Gäste viel zu früh. Die Pilotinnen und Piloten fliegen nicht nur das Gerät, sondern nehmen unterwegs mit Selfiestick auch noch allerlei Videos und Fotos auf.

Ab 160 CHF | Zum Beispiel in Interlaken bei [paragliding-interlaken](#)

Im Stockdunkeln



Dunkelrestaurants gibt es nicht erst seit gestern, dennoch haben noch längst nicht alle Schweizerinnen und Schweizer sich getraut, im Schwarz der Nacht zu essen und sich von gewandten Kellnern und Köchinnen bedienen zu lassen. Hier gilt es, seinen übrigen Sinnen und dem Personal zu vertrauen, das mit Besteck, Getränken und Speisen im Dunkeln umgehen kann.

Ab 70 CHF | Zum Beispiel in der «Blindenkuh» Basel oder Zürich



Hoch zu Ross



Reiten kann man natürlich überall in der Schweiz. Aber eigentlich sollte man mindestens einmal in den Freibergen des Jura auf einem Vertreter der einzigen Schweizer Pferderasse gesessen haben. Zu ihm werden Sie auch rasch Vertrauen fassen: «Der Freiburger ist mit seinem ausgezeichneten Charakter, den weichen, trittsicheren Gängen und einer mittleren Statur das Freizeitpferd par excellence zum Reiten und Anspannen.» Sagt die Jura-Website j3l.ch im Kapitel Reitaktivitäten.

Tagestrekking 100 CHF | Zum Beispiel in La Charreratte

Im (simulierten) freien Fall



Trauen Sie der Turbine? Beim Indoor-Skydiving kommt wenigstens nicht der Boden auf Sie zu, und Sie brauchen keinen Fallschirm zu öffnen: Tatsächlich ist es die Luft um Sie herum, die sich bewegt. In diesem mächtigen vertikalen Windkanal werden Sie idealerweise von der Luft getragen. Mit den gleichen Manövern, die Fallschirmspringer anwenden, können Sie sich im Strom bewegen. Allerdings wohl kaum beim ersten Mal. Deswegen gibts ja auch ein Schnupperticket.

Ab 89 CHF für 2 Schnupperflüge | Zum Beispiel im «Windwerk» in Winterthur

Auf der Brücke



Nun, wenn Sie an diesem Punkt der Wanderung angekommen sind, gilt es ernst: Vertrauen Sie auf die Stahlseile und Ihrem Gleichgewichtssinn. Wobei, ehrlich gesagt, auf einer der inzwischen mehreren spektakulären Schweizer Wanderweg-Hängebrücken weniger Gefahren lauern als auf den ungesicherten Bergswanderpfaden.

12 CHF für die Bergbahn und 1h Wanderung | Zum Beispiel auf der Triftbrücke im Gadmertal

Die eigenen Grenzen kennen

Natürlich braucht man Vertrauen, um sich an die Zielscheibe des Partners oder der Partnerin zu stellen. Vertrauen in den anderen, aber auch Vertrauen in sich selbst. Die Sicherheit, zu wissen, dass man dem Druck stand- und den Kopf ruhig hält. Wir wissen, was wir tun, wir kennen unsere Grenzen. Für uns ist aufgrund der jahrelangen Übung absolut klar, wo das Können aufhört und das Risiko anfängt.

Wir sind zusammen und mit den Proben aufgewachsen: Ich kenne die Fähigkeiten meines Partners, ich habe abso-

lutes Vertrauen zu ihm. Wir haben uns kennengelernt, als ich vierzehn und er sechzehn war, und drei Jahre später waren wir nicht nur beruflich ein Paar. Seither sind 23 Jahre vergangen; «Vertrauen» vermag als Begriff nicht zu beschreiben, was zwischen uns besteht.

Abgesehen davon – vertrauen muss man in unserem Geschäft allen. Dem Partner, aber auch der Ausrüstung, den Technikern, die mit uns und für uns arbeiten und sowohl Bühnenassistenz als auch Tontechnik und Beleuchtung betreuen: Hier muss alles perfekt synchronisiert sein und wie am Schnürchen laufen. Fehler darf es nicht geben.

Auch in der Rolle der «Zielscheibe» trägt man zu dieser Perfektion bei: Ich will meinen Partner nicht mit

Bewegung ablenken. Er muss sich auf seine Aufgabe konzentrieren: Wenn er ein Messer wirft, hat er keine Zeit, gedanklich abzuschweifen. Er konzentriert sich auf den Griff des Messers, die Kraft der Drehung, die er ihm geben muss, damit es genau dorthin fliegt, wo er (und ich!) es haben will.

Wir sprechen nicht darüber, was geschehen würde, wenn etwas passieren würde – nicht nur, weil es unter Artisten tabu ist. Es ist vor allem gar nicht nötig. »

Priscilla Errani und Marco Moressa | Text

Armbrustschützin und Messerwerfer/Armbrustschütze, als Duo «Double Risk» unterwegs mit dem Zirkus Knie 2021



jan jong fotografie beeldproductie

Inside Swiss Leaders

Eine «plattform» für Lösungen zwischen den Polen

«die plattform» will kompromissfähige, ideologiefreie Lösungen in der Bildungspolitik, in der sozialen Sicherheit und für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt ermöglichen. Die politische Allianz von sechs Verbänden will als Brückenbauer zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden wirken.

Gemeinsam mehr erreichen: Unter diesem Motto haben Swiss Leaders mit den Angestellten Schweiz und dem Kaufmännischen Verband Schweiz bereits 2016 «die plattform» gegründet. Inzwischen sind weitere vier Verbände dazugestossen. «die plattform» vertritt heute rund 90 000 Mitglieder.

Allianz mit Positionen

«die plattform» versteht sich als politische Allianz unabhängiger und lösungsorientierter Angestellten- und Berufsverbände. Sie sieht sich in der Brückenbauerfunktion zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. Die Mittel und Werkzeuge für die Einflussnahme sind unter anderem Informations- und Medienarbeit, parlamentarische Initiativen, Studien und Kooperation mit anderen Organisationen.

Modernisierung des Arbeitsplatzes

Ein Kernanliegen ist die Modernisierung des Arbeitsgesetzes für Arbeitnehmende mit hoher Arbeitszeitautonomie. Seit 2016 hat «die plattform» mit der «allianz denkplatz schweiz» die parlamentarische Initiative Graber (16.414) begleitet und beeinflusst, welche die Möglichkeit eines Jahresarbeitszeitmodells für höhere Fach- und Führungskräfte mit Gestaltungsautonomie gesetzlich verankern und Flexibilisierungsbedürfnisse berücksichtigen will, ohne den Gesundheitsschutz zu vernachlässigen. Im Juni 2021 hat «die plattform» zudem mittels der parlamentarischen Motion 21.3686 gesetzliche Regelungen für das Arbeiten im Homeoffice gefordert.

Sicherung Altersvorsorge

Im Sozialbereich engagiert sich «die plattform» für nachhaltige Lösungen für die Finanzierung der Altersvorsorgewerke. Bei der AHV unterstützt «die plattform» den Vorschlag des Bundesrates (schrittweise Erhöhung des Referenzalters für Frauen auf 65 Jahre mit zeitlich begrenzter finanzieller Erleichterung der betroffenen Frauen, Erhöhung

der Mehrwertsteuer sowie Flexibilisierung des Altersrücktritts). Beim BVG unterstützt «die plattform» eine Senkung des Umwandlungssatzes. Weiter will «die plattform» den Koordinationsabzug zur Besserstellung von Personen im tiefen Lohnbereich weitgehend abschaffen, die Staffelung der Altersgutschriften zum Vorteil älterer Arbeitnehmenden glätten sowie den Erhalt des Leistungsniveaus der Pensionskassen über Rückstellungen und Kapitalaufstockungen finanzieren.

Durchlässigeres Bildungssystem

Um mit den Veränderungen mithalten und auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts frühzeitig reagieren zu können, muss das Schweizer Bildungssystem durch mehr Durchlässigkeit zwischen den Bildungsstufen, Modularisierung sowie Re- und Upskilling agiler und flexibler werden. Deshalb engagiert sich Swiss Leaders auch für das Tool «EmployAgility», ein Instrument zur Beurteilung der Arbeitsmarkttagilität, das jedem Swiss-Leaders-Mitglied kostenlos zur Verfügung steht. Als Sozialpartner engagieren sich die Gründerverbände der «plattform» auch in der MEM-Industrie für die MEM-Passerelle.

Weiter hat «die plattform» Studien und Empfehlungen zum Altersmanagement und zur Interessenvertretung durch Verbände veröffentlicht sowie an verschiedenen Vernehmlassungen teilgenommen. Sie veröffentlicht vor jeder Parlamentssession eine Sessionsvorschau mit Empfehlungen.

Alle Details sind unter www.die-plattform.ch verfügbar.

»

2022 Agenda

Leaders for Equality

Nachhaltigkeit im Kontext von Sustainable Leadership bedeutet, Gleichstellung aktiv zu gestalten. In Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen bieten wir Ihnen ein Webinar an, das Sie dabei unterstützt, um fair und nachhaltig zu führen.

Modul 1: Leaders for Equality führen nachhaltig Einführung

Mi 16. März, 17.00 – 19.00 Uhr, online

Modul 2: Leaders for Equality führen nachhaltig Anwendungen

Di 05. Mai, 17.00 – 19.00 Uhr, online

Kombi-Angebote für beide Module

- Swiss Leaders Mitglieder: CHF 60.–
- Sonstige Teilnehmende: CHF 220.–

• Nächste Leader Trainings

(2-Tages-Seminare)

• Innovation als Leader

Di 22. März und 5. April, 08.30 – 17.00 Uhr, Zürich

• Manager, Leader, Coach – Führung neu gedacht

Mi 4. und 11. Mai, 08.30 – 17.00 Uhr, Zürich

• Schwierige Gespräche gekonnt und sicher führen

Fr 10. und 24. Juni, 08.30 – 17.00 Uhr, Zürich

• Save the date

• Leader Circle

Dienstag 14. Juni 2022, 17.30 – 21.00 Uhr, Bern

• Sustainable Leaders Forum

Mittwoch 14. September, ab 15.45 Uhr, Bern

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

Impressum

Herausgeberin/Kontakt

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

Chefredaktor

Peter Sennhauser
Tel. +41 44 446 21 95
peter.sennhauser@serviceplan.ch

Kommunikationsverantwortliche

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



www.swissleaders.ch

Konzeption

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Gestaltung

Stämpfli Kommunikation, Bern
www.staempfli.com

Redaktion und Content

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Druck

Stämpfli Kommunikation, Bern
www.staempfli.com

Auflage

10050 Exemplare in 2 Sprachen
8000 Deutsch / 2050 Französisch
(WEMF Beglaubigung 2019 – 2020:
9345 Deutsch / 2104 Französisch)

Erscheinungsweise

Erscheint viermal im Jahr
als Printausgabe.

Geht an alle Swiss Leaders Mitglieder.

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

**Die nächste Ausgabe des
LEADER mit dem Thema
«Konfliktvorbereitung»
erscheint am 16. Juni 2022**

Und wie sieht dein Karriereweg aus?

Besuche diesen Frühling unsere Events & Messen
und gestalte deine Zukunft selber!

Women's Contact-Day Romandie

14. März 2022

Swiss Tech Convention Center, Lausanne

Absolventenmesse Bern

24. März 2022

BERNEXPO, Bern

Forum Geneva

7. April 2022

Geneve Palexpo, Genf

Sprungbrett-Event Zentralschweiz

8. April 2022

Hotel Schweizerhof, Luzern

Sprungbrett-Event Basel

11. April 2022

baltazar bar, Basel

Sprungbrett-Event Ostschweiz

11. April 2022

Wein-Lagerhaus Martel, St. Gallen

Sprungbrett-Event Bern

22. April 2022

Hotel Schweizerhof, Bern

Sprungbrett-Event Graubünden

25. April 2022

GKB Auditorium, Chur

Sprungbrett-Event Zürichsee-Linth

25. April 2022

Eventhouse, Rapperswil

Sprungbrett-Event Schaffhausen

28. April 2022

Güterhof, Schaffhausen

Sprungbrett-Event Solothurn

29. April 2022

Terminus Club, Olten

IT-Day Romandie Online

2. Mai 2022

online

Registriere dich jetzt
kostenlos unter
www.talendo.ch



WETTBEWERB 2 E-BIKES ZU GEWINNEN.



Dank der Partnerschaft zwischen Swiss Leaders und SWICA profitieren Sie von Vorteilen für Ihre Gesundheit. Nehmen Sie am Nachhaltigkeits-Wettbewerb exklusiv für Mitglieder von Swiss Leaders teil: SWICA verlost 2 E-Bikes aus Schweizer Produktion.

Jetzt online teilnehmen unter swica.ch/swissleaders-wettbewerb oder den QR-Code scannen.

 **SWISS
LEADERS**

WEIL GESUNDHEIT
ALLES IST

 **SWICA**