

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Konflikt- fähigkeit

Konflikte sind wertvoll für Unternehmen, sagt Luc Bretones, Vordenker in Führungsfragen. Sie seien Beweis für Vielfalt, Intelligenz und Schaffenskraft.

Der Kulturkonsens, dass ein Konflikt negativ ist, hindert uns im Umgang mit ihm. Dabei, so zeigt die Rubrik Schwerpunkt, steckt in jedem Konflikt eine Chance.

Mit dem Begriff «konfliktfähig» kann der ehemalige Diplomat und alt Nationalrat Tim Guldimann nichts anfangen: Die Grundlage des menschlichen Zusammenlebens sei die Verständigung.



NEUE KOMPETENZEN FÜR IHRE LEADER-ROLLE

SELBSTFÜHRUNG MIT MINDFULNESS

Leader Training Day

Um andere Menschen gut zu führen, muss ein Leader sich selbst führen. Veränderte Strukturen und Vorgehensweisen, sowie die zunehmende Ungewissheit haben uns in jüngster Zeit viel abverlangt. Lernen Sie Achtsamkeits- und Reflektionsübungen kennen, um einen neuen Zugang zu Ihrer Selbstführung zu finden.

29. Juni 2022 – EPI Park, Zürich

GRUNDLAGEN ZUR FÜHRUNGS- ARBEIT – FÜR NEUE LEADERS

Führungslehrgang I

Lernen Sie, wie Sie mit Ihren Ressourcen und denjenigen Ihrer Mitarbeitenden überlegt und effizient umgehen können, wie Kommunikation wechselseitig wirkt und worauf es in der Praxis ankommt, um ein Team erfolgreich zu führen.

6. -7. , 27. - 28. Oktober &
25. November 2022 – Raum Zürich

NEUE IMPULSE FÜR ZUKUNFTS- FÄHIGE FÜHRUNGSARBEIT – FÜR ERFAHRENE LEADERS

Führungslehrgang II

Die Herausforderung der Führungskräfte verändert sich im gleichen Schrittempo, wie sich die Umwelt stetig wandelt. Sie möchten Ihre Führungswirkung erhöhen und Ihren authentischen Weg erkennen, wie Sie die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Organisation und Menschen unterstützen?

7.-8., 20.-21. September & 5. Oktober 2022
– Raum Zürich

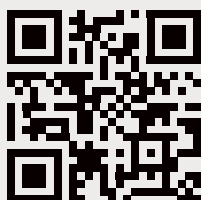
DIGITAL LEADER

Führungslehrgang III

Neue Technologien verändern das Wirtschaften. Dieser kompakte Swiss Leaders-Lehrgang in Kooperation mit der HWZ führt Sie systematisch durch diese zentrale Thematik. Für Führungs-/ Projektverantwortliche mit Erfahrung, die sich das digitale Knowhow aneignen wollen, um Konzepte beurteilen und zukunftsweisende Schritte einleiten zu können.

30. August, 13. September, 25. Oktober,
1. & 9. November 2022 – HWZ Hochschule für
Wirtschaft, Zürich (hybride Teilnahme möglich)

Unsere Veranstaltungen
und Weiterbildungen
finden sie hier:



swissleaders.ch/kalender

 **SWISS
LEADERS**



Rezeptur für ein gutes Team

Geschätzte Leserinnen und Leser

Die diesjährige Themenwahl des LEADER basiert auf dem Modell von Patrick Lencioni¹. In seinem Bestseller über die fünf Dysfunktionen eines Teams zeigt er auf, welche Verhaltensweisen den Erfolg von Teams verhindern beziehungsweise fördern.

Die Grundlage bildet Vertrauen, Thema, das wir im LEADER 1/22 behandelt haben: Vertrauen erfordert Kompetenz, Integrität und das Wohlwollen gegenüber anderen Teammitgliedern sowie die psychologische Sicherheit, dass man Schwächen zeigen kann, ohne dass diese gegen einen verwendet werden.

Die zweite Ebene – und die vorliegende LEADER-Ausgabe – befasst sich mit einer gesunden Konfliktkultur: Probleme werden gemeinsam und konstruktiv in kurzer Zeit gelöst, Spannungen aufgedeckt und angesprochen. Emotionen und Frustrationen werden nicht negativ ausgelegt, da Vertrauen in die gute Absicht vorhanden ist.

Auf der dritten Ebene gehört das Commitment: Um Verantwortung zu übernehmen und auch Resultate zu liefern, müssen sich Teammitglieder ernst genommen und den Zielen verpflichtet fühlen. Dies setzt voraus, dass Ziele gemeinsam ausgehandelt worden sind.

Die vierte Ebene behandelt die Verantwortlichkeit: Das ganze Team hält sich gegenseitig verantwortlich. Diese geteilte Verantwortung heisst, dass man Fehlverhalten oder schwache Leistungen anspricht, da Vertrauen, Konfliktoffenheit und Respekt vorhanden sind.

Auf der fünften Ebene werden Teamergebnisse konsequent verfolgt und über individuelle Interessen gestellt. Es findet ein offener Austausch über den Zielfortschritt statt. Dank Vertrauen und Konfliktbewusstsein sind Teammitglieder fähig und bereit, Risiken einzugehen, und die eigene Meinung einzubringen.

Auf jeder Ebene gibt es Handlungsfelder für die Führungskraft: Um Vertrauen zu fördern, muss sich die Führungskraft verletzlich machen, Perspektiven erkunden und einen geschützten Raum ermöglichen. Auf der in dieser Ausgabe des LEADER behandelten zweiten Ebene fördert sie eine offene Konfliktkultur, spricht Spannungen an und stellt sicher, dass wichtige Themen ausdiskutiert werden.

Kommen Sie mit auf diese Reise durch die fünf Erfolgsfaktoren eines Teams!

¹ Patrick Lencioni: Die fünf Dysfunktionen eines Teams

Jürg Eggenberger
Geschäftsführer Swiss Leaders

Leader 2/2022

Im Gespräch

«Eine Organisation von Klonen kann nicht kreativ sein» 10

Er beschäftigt sich mit der Zukunft von Unternehmen und findet, dass Konflikte ein positives Zeichen sind: Sie drücken Vielfalt, Diskussionsbereitschaft und den Willen zur Veränderung aus. Nur toxisch sollten sie nicht werden – das passiere, sagt der Franzose Luc Bretones im Interview, wenn die Regeln nicht klar seien oder nicht eingehalten würden.



Inspiration	6	Versus	
Die W-Frage	9	Gegenüberstellung	25
Standpunkt		Wissen	
Was ist denn «konfliktfähig»?	15	Warum soll es nach Plan laufen ...?	26
Es muss um Lösungen gehen, um Verständigung, nicht um den Konflikt selbst: Der ehemalige Diplomat und alt Nationalrat Tim Guldemann findet, dass man Konflikte durchaus einmal vergessen kann.		Der Empowerment-Spezialist Jörg Neumann liefert praktische Wegweiser für den Umgang mit Konflikten im Team. Ein Drei-Fragen-Plan hilft in belasteten Situationen.	
Aufgefallen		Trend	
Chancen auf Sichtwechsel	16	Radikaler Wechsel	28
Die norddeutsche Hotelfachfrau Sabrina Nickel wirkt bei Mövenpick am Flughafen und sieht in Konflikten die Möglichkeit zum Austausch.		Daniel Lüscher hat getan, was angeblich in der Pandemie den meisten von uns durch den Kopf gegangen ist: Er hat radikal neu angefangen. Den Traum Beruf Linienpilot hat er an den Nagel gehängt, um sich der Arbeit zum Schutz des Klimas und der Umwelt zu widmen.	
Kopf bis Fuss		Lifestyle	
Alma Moya Losada	18	Können Sie verlieren?	30
Schwerpunkt		Was ist ein Wettstreit anderes als ein Konflikt? Und doch spielen wir fürs Leben gern – wir haben einige Inspirationen für Familien-, Team- und Gesellschaftsspiele.	
Aus der Komfortzone gerissen	20	Das letzte Wort	
Sind wir zu stark darauf aus, Konflikte zu vermeiden? Müssten wir sie mehr als Signale für einen Punkt sehen, an dem eine Entwicklung stattfinden kann? Oder liegt unsere Konfliktscheu vielleicht daran, dass wir zu bequem sind, um die Möglichkeiten zu sehen?		Konflikte bei Puls 160	32
Onboarding		«Nein, auf dem Fussballplatz macht es keinen Sinn, Konflikte auszudiskutieren.» Hier hat Yves Krebs, Schiedsrichter aus Leidenschaft, das Sagen – und will es nicht anders haben. Und doch weiss der Baselbieter Kantonspolitiker: Zu autoritär aufzutreten, ist auch keine gute Idee.	
Swiss Nurse Leaders gemeinsam mit Swiss Leaders	24	Inside Swiss Leaders	33
Synergien im Engagement für eine nachhaltige Führungsarbeit stehen im Zentrum der Kooperation der beiden Verbände.		Agenda / Impressum	34

Inspiration

Führungspersonen sind kommunikativ, nicht extrovertiert

Jahrelang hiess es, introvertierte Menschen hätten einen Nachteil in Führungspositionen. Eine neue Studie widerspricht dieser These mit der Korrektur, dass nicht Extrovertiertheit, sondern kommunikative Skills Führungstalent ausmachen.

«Jawohl, Menschen mit herausragenden kommunikativen Fähigkeiten haben einen Führungsvorteil», so James Lemoine, Associate Professor of Organization and Human Resources an der University at Buffalo School of Management und Co-Autor einer neuen Studie, die vor Kurzem im *Journal of Applied Psychology* erschienen ist. «Allerdings ist es nicht die Extrovertiertheit, die dabei wichtig ist, denn extrovertierte Menschen sind nicht unbedingt besser in der zwischenmenschlichen Kommunikation als Intro- oder Ambivertierte.»

Damit widersprechen die Autoren der Studie laut *Forbes*¹ der hartnäckigen These, wonach Menschen, die leicht aus sich herausgehen, leicht Kontakt finden und mit anderen ins Gespräch kommen, die besseren Führungspersonen sind – oder vielmehr dass die, welche es nicht tun, grundsätzlich in Führungsaufgaben Nachteile hätten.

Um die Theorie zu erproben, rekrutierten die Forscher über 400 Studierende für eine Studie zur Entscheidungsfindung in Gruppen. Die Teilnehmenden wurden in kleinere Gruppen aufgeteilt und gebeten, verschiedene Initiativen eines fiktiven Unternehmens zu prüfen und zu bewerten. Dazu wurden sie angehalten, die Vor- und Nachteile der Vorschläge in der Gruppe zu besprechen und danach individuell zu beurteilen.

● Gemäss dem Artikel in *Forbes* bewerteten sich die
● Diskussionsteilnehmer nach den Gesprächen gegenseitig anhand eines Massstabes für Führungspotenzial (im Sinne von Fragen wie «Inwieweit haben Sie sich bei der Führung auf XY verlassen?» 1 = überhaupt nicht; 5 = in hohem Grade). Gleichzeitig erfassten die Teilnehmenden ihre Peers in einer Skala zur Beurteilung der extrovertierten Persönlichkeitseigenschaften. Ausserdem analysierten die Forscher die Gesprächsverläufe, die auf Video aufgezeichnet worden waren.

● Die Ergebnisse zeigten die erwähnten Resultate, dass die Kommunikation und nicht die Extrovertiertheit der Schlüsselfaktor für die Wahrnehmung des Führungspotenzials war – und dass Extrovertierte nicht besser in der Lage waren, in einer Gruppe zu kommunizieren, als Introvertierte.

● Die Autoren der Studie sind der Ansicht, dass alle eher introvertierten Menschen mit Ambitionen diese Forschungsergebnisse kennen sollten.

● ¹ Mark Travers in *Forbes* online

Sustainable Leaders

„Nur wenn ein Unternehmen nachhaltig ist, ist es zukunftsfähig. Das bedeutet, dass Ökologisches, Soziales und Wirtschaftliches gleichermaßen vertreten sind. Sowohl in der Strategie als auch in den Entscheidungsprozessen.“

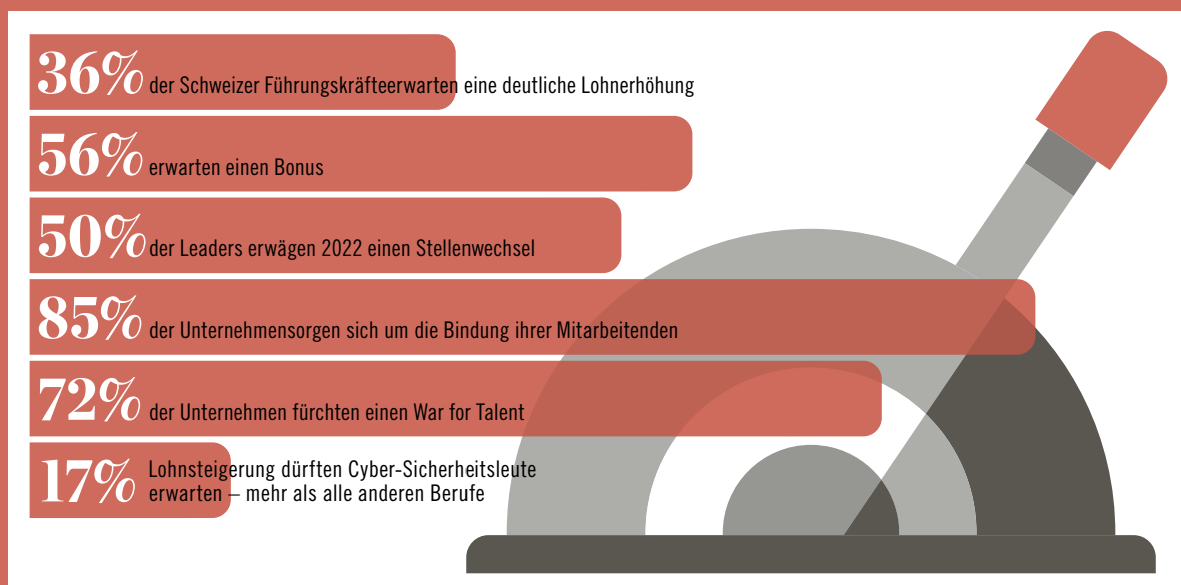
Olmar Albers, Geschäftsleiter öbu

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



Lohnstudie – Führungskräfte am längeren Hebel

Nachdem sich die Wirtschaft von der Pandemie erholt und sich der Einstellungsbedarf von Unternehmen erhöht hat, erwarten Führungskräfte eine Form der Anerkennung und der Angleichung. Jede*r Zweite erwägt einen Stellenwechsel; das Gehalt gewinnt an Bedeutung.



Nach wie vor sind den Schweizer Führungskräften die Unternehmenskultur und flexible Arbeitsmodelle wichtig (erstes und zweites Kriterium für die Zufriedenheit von Führungskräften, sowohl 2021 als auch 2022), dennoch legen sie nun auch mehr Wert auf ihren Lohn. Tatsächlich ist die Entlohnung nun das dritt wichtigste Kriterium für die Arbeitszufriedenheit von Schweizer Führungskräften, während sie davor nur auf dem sechsten Platz lag.

Quelle: Lohnstudie 2022 des Personalberatungsunternehmens Robert Walters Group, www.robertwalters.ch

Ihre Zeit wert

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



Magie des Konflikts

Konflikte. Jeder hat sie, niemand will sie. Deshalb wollen wir sie schon im Vorfeld verhindern oder möglichst schnell lösen. Genau das ist falsch, sagt Reinhard Sprenger, der als Managementberater und Autor seit Jahrzehnten Themen gegen den Strich bürstet, Kontroversen entfacht und in diesem Buch einen revolutionär neuen Konfliktbegriff entwickelt. In der ihm typischen und erfrischenden Art begnügt sich Sprenger nicht damit, den Konflikt zu relativieren, sondern er

bringt ihn uns als Auslöser für Fortschritt und Entwicklung näher: Uns fehlt das tiefere Verständnis für den Konflikt, deswegen sehen wir ihn zu häufig als das negative Ende eines Vorgangs statt als Anfang und Chance zu positiver Entwicklung.

Reinhard K. Sprenger, «Magie des Konflikts: Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt», 2020, DVA, 978-3-641-25536-7, in Deutsch, erhältlich bei Orell Füssli, Fr. 25.90



Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement

In dieser Praxissammlung finden sich Methoden der lösungsfokussierten Beratung, die in Konfliktsituationen nützlich anwendbar sind, sowie Methoden, in denen sich die Weiterentwicklung dieses Ansatzes zeigt, wie etwa hypnosystemische Methoden oder Aufstellungsmethoden. Ebenso werden klassische Methoden des Konflikt-Managements vorgestellt, die mit einer lösungsfokussierten Haltung angewendet werden. Ziel des Buchs

ist, Berater*innen, Mediator*innen und Führungskräfte, die sich um die Lösung von Konflikten bemühen, mit Haltung und Methoden der lösungsfokussierten Beratung dabei zu unterstützen, in Konfliktsituationen Lösungen zu finden. Die vorgestellten Methoden sind hilfreich für Konflikte zwischen Einzelpersonen, in und zwischen Teams oder in grösseren Organisationsbereichen.

Peter Röhrig und Martina Scheinecker (Hrsg.), «Lösungsfokussiertes Konflikt-Management in Organisationen», 2019, managerSeminare Verlags GmbH, 978-3-95891-067-6, in Deutsch, Fr. 72.90

Konfliktmanagement

Um einen Konflikt (auf-) zu lösen, muss zunächst überhaupt klar sein, worin er besteht. Wer glaubt, das sei eine banale Aussage, sollte dieses Standardwerk von Gerhard Schwarz lesen. Es ist bereits in der neunten Auflage 2014 erschienen und in diversen elektronischen und gedruckten Versionen verfügbar. Auf rund 400 Seiten zeigt der Autor, dass die Bestimmung der Position zweier Parteien die Ausgangslage für eine jede sinnvolle Lösung eines Konflikts ist. Dazu ist auch das Position-Bargaining, das Vertreten der eigenen Interessen, dienlich: Erst mit der Argumentation für die eigenen Absichten kann man dem Gegenüber wirklich Klarheit über den eigenen Standpunkt geben.

Gerhard Schwarz, «Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen», 9. Auflage 2014, Springer Gabler, 978-3834945976, in Deutsch, erhältlich bei Orell Füssli, Fr. 62.90



Übermorgengestalter

Übermorgengestalter, Innovatoren und Zukunftsversther, das sind die Menschen, die die Unternehmen jetzt am dringendsten brauchen. Denn natürlich wissen die Führungseliten, dass es allerhöchste Zeit ist, in die Puschen zu kommen, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Dennoch bleiben viele im «Man müsste mal ...» stecken. In ungewissen Zeiten fehlt ihnen häufig der Mut, wirklich kühn zu denken und forsch zu handeln. Hier tritt das Buch in Aktion. Es befasst sich kompakt und zugleich sehr unterhaltsam mit 25 Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispielen in drei aufeinander aufbauenden Bereichen: Wie machen wir die Menschen stärker (Future Skills), das Zusammenarbeiten besser (Future Working) und die Innovationskraft im Unternehmen grösser (Future Fitness)?

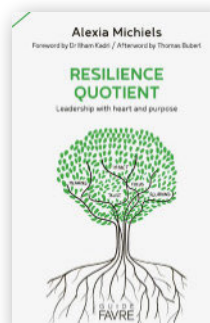
Anne M. Schüller, «Bahn frei für Übermorgengestalter», 2022, Gaba Verlag, 978-3967390933, in Deutsch, EUR 24.90



Resilience Quotient

Unsere aktuelle Umwelt verändert auch die Art und Weise der Führung und der Teamkultur: Technische Erleichterungen, die uns ermächtigen, stehen unerwarteten Herausforderungen und Krisen nie gekanntem Ausmasses gegenüber – Klimawandel, Pandemie, Krieg in Europa. Dieses Buch ist ein Plädoyer, sich deswegen stärker um die Resilienz jedes Teammitglieds zu kümmern, diese Fähigkeit hochzuhalten und zu kultivieren. Die Wirkung der belastbaren Führungspersönlichkeiten ist proportional zur Stärke der Bindungen, die sie zu sich selbst, zu anderen und zur Umwelt im Allgemeinen aufbauen.

Alexia Michiels, «Resilience Quotient: Leadership with heart and purpose», 2021, Editions Favre, 978-2-8289-1975-7, in Englisch/Französisch, Fr. 27.–



Welcher Konflikt wurde für Sie zur Chance?



Tim Guldemann | Rentner und Podcaster, ehem. Diplomat und Nationalrat

«Diplomatie ist die Beihilfe zur Verständigung in Konflikten, je grösser die Konflikte, desto grösser ihre Chancen.»

> Als Botschafter hat er Probleme gelöst, als Nationalrat in der Politik um Lösungen gerungen: Tim Guldemann hat zum Thema Konfliktfähigkeit einen klaren Standpunkt. Seite 15

Sabrina Nickel | Director of Operations bei Mövenpick Hotel Zurich-Airport

«Jeder Konflikt kann eine Chance sein, denn man muss sich mit seinem Gegenüber auseinandersetzen und blickt danach idealerweise in eine Richtung.»

> Sabrina Nickel ist Gastgeberin aus Leidenschaft und macht gerne Menschen glücklich: In der Hotellerie besteht die Herausforderung ja in der Lösungssuche für den Gast. Seite 16

Jörg Neumann | Co-Gründer und Geschäftsführer Neumann Zanetti & Partner

«Jeder.»

> Jörg Neumanns Anleitung, wie man Konflikte im Team als Chance nutzt, findet sich in der Rubrik Wissen. Seite 26

«Eine Organisation von Klonen kann nicht kreativ sein»

Luc Bretones erklärt, was Unternehmen tun müssen, um Konflikte produktiv auszutragen, damit letztlich alle davon profitieren. Der Gründer des NextGen Enterprise Summit hält gemeinschaftliche Entscheidungen für den Gewinn aus Konflikten.

Luc Bretones
Gründer NextGen Enterprise Summit



Susanne Wagner | Text

Was bedeutet für Sie persönlich Konfliktfähigkeit?

Sehr viel. In den 25 Jahren Managementenerfahrung in grösseren und kleineren Unternehmen habe ich immer wieder erlebt, dass Konflikte etwas Positives sein können.

Aber nicht immer.

Manchmal sind Konflikte toxisch, wenn die Regeln nicht klar sind – oder wenn sie klar sind, aber nicht respektiert werden. Konflikte gibt es in jeder Organisation, das ist normal. Gefährlich wird es, wenn die Konflikte toxisch und permanent sind.

Wie entstehen Konflikte in Unternehmen?

Zum Konflikt kommt es, wenn jeder in seiner Position blockiert ist. In klassischen hierarchischen Unternehmen, in denen nur der Boss und die Manager die Entscheidungen treffen, sind Konflikte unumgänglich. In Unternehmen, in denen die Hierarchie der Teams wichtig ist, ist es möglich, Konflikte in gemeinsame Entscheidungen umzuwandeln.

„Konflikte werden toxisch, wenn die Regeln nicht klar sind – oder wenn sie nicht respektiert werden.“

Luc Bretones

Was sagen Sie dazu, dass Generationenkonflikte heute als das grösste Risiko für Kündigungen, ja sogar für ganze Kündigungswellen angesehen werden?

Die Generationenkonflikte sind nur ein Faktor von vielen. Die Hauptursache liegt in einem Problem in der Unternehmensführung. Für das Buch «The Next Generation Enterprise» habe ich in 30 Ländern total 250 Interviews in Unternehmen geführt, die alle eine sehr tiefe Fluktuation haben. Sie bezahlten nicht unbedingt bessere Löhne als andere gleichwertige Branchenorganisationen, sie waren nicht besonders bekannt oder aufgrund der Marke beliebt.

Warum also ist ihre Fluktuation tief?

Weil das Unternehmen wirklich modern geführt wurde: Die Autorität ist dezentralisiert, und dies förderte die Autonomie und die Verantwortung der Mitarbeitenden. Die verschiedenen Rollen sind klar definiert, und die Transparenz und das Vertrauen werden in der Unternehmensführung grossgeschrieben. Statt eines Managements mit Boni und Sanktionen – positiven oder negativen – praktizieren sie ein Management durch Vertrauen.

Wie hält man die junge Generation im Unternehmen?

Es ist eine Frage der Authentizität in der Frage der Führung. Es geht auch um klare Werte wie Ehrlichkeit, Verantwortung und Kreativität. Das schlimmste Szenario für die junge Generation ist, wenn die Geschäftsführung nicht aufrichtig und transparent ist oder sogar die eigenen Leute belügt. Das führt dazu, dass die Leute das Unternehmen verlassen und es schlecht bewerten. Wenn Unternehmen behaupten, sie seien perfekt, ist dies auch unglaubwürdig. Besser ist es, zu sagen, wo die Schwächen liegen und welche Verbesserungsziele das Unternehmen verfolgt.

Wie transformiert man einen Konflikt so, dass er zur Chance wird?

Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten sind sehr wertvoll für Unternehmen. Eine Organisation aus lauter gleichdenkenden Klonen kann nicht kreativ oder differenziert sein. Es ist also sehr wertvoll, unterschiedliche Ideen zu haben, auch wenn dies zu Konflikten führen kann. Ich persönlich bin sehr froh, wenn die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite oder die ich führe, sehr unterschiedliche, ja sogar gegensätzliche Meinungen haben. Das ist ein Beweis für Vielfalt, Intelligenz und die Fähigkeit, etwas zu erschaffen.

Was braucht es darüber hinaus?

Vor allem eine Führung – besonders im Entscheidungsfindungsprozess oder im Sitzungsmanagement –, die es erlaubt, verschiedene Meinungen zum Ausdruck zu bringen. So ist es möglich, einen kollektiven Weg zu finden, der zwar nicht jeden zu 100 Prozent zufriedenstellen wird, der aber für alle innerhalb der Kompromisszone liegen wird.

Und das macht nichts?

Das ist sogar sehr gut. Viele agile Organisationen praktizieren einen sogenannten integrativen Entscheidungsfindungsprozess. Er ist eine Entscheidung durch Zustimmung, und er ist kollegial, weil alle zu Wort kommen und eine Stimme bei der Entscheidung haben können.

Wie funktioniert dieser Prozess genau?

Jeder in der Organisation kann im Rahmen der eigenen Rolle und Verantwortlichkeit einen Vorschlag unterbreiten. Die anderen Teammitglieder können den Vorschlag optimieren oder verfeinern. Wenn ein geäussert und vom Kollektiv verbesserter Vorschlag die Organisation nicht gefährdet, muss er umgesetzt werden können. So kann jeder Teil der Entscheidung sein. Wenn man diesen Prozess der Zustimmung auf jeder Ebene der Organisation anwendet, macht es die Organisation superagil.

Mit welchem Vorteil?

Die Entscheidungen können viel schneller getroffen werden verglichen mit den traditionellen Unternehmen. Dort muss man seinen Vorgesetzten fragen, und wenn man Glück hat, hört er einem zu. Dieser muss wiederum seinen Vorgesetzten fragen, und so geht es durch alle Hierarchiestufen nach oben und wieder zurück. Bei diesem langwierigen Vorgehen verliert man viel Kraft und Zeit. In agilen Unternehmen können alle auf ihrer Ebene über ihre Kompetenzbereiche und ihre Rollen und Verantwortlichkeiten mitentscheiden. So entwickelt sich die

Organisation jeden Tag weiter. Nicht durch grosse Knalle, sondern durch kontinuierliche Verbesserung auf allen Ebenen der Organisation.

Das heisst, agile Unternehmen und Organisationen gehen auch produktiver mit Konflikten um.

Ja, denn sie werden durch Konflikte angetrieben: Sie akzeptieren Diversität als etwas Wertvolles und als einen Hebel für Innovation. Wenn man die Führung so anpasst, dass jeder sich äussern kann und die Organisation einen gemeinsamen Weg findet, funktioniert die kollektive Intelligenz am besten. Das bedeutet nicht, dass alle das Gleiche denken. Das Gegenteil ist der Fall.

Was braucht es, um einen Konflikt konstruktiv auszutragen?

Gegenseitigen Respekt. Respektlosigkeit ist ein No-Go. In agilen und kollektiv intelligenten Unternehmen ist es zentral, mit Wohlwollen und Freundlichkeit aufeinander zuzugehen. Wie gesagt, es bedeutet nicht, dass alle gleich denken, aber dass man den anderen mit seinen Besonderheiten akzeptiert und die Unterschiede als Reichtum anerkennt und nicht als Problem sieht.

”

Der jungen Generation geht es auch um klare Werte wie Ehrlichkeit, Verantwortung und Kreativität.“

Luc Bretones

Luc Bretones ist Partner der Mandarin Group (NextGen, Holaspirit, Talkspirit), Organisator des «The NextGen Enterprise Summit» und Ehrenvorsitzender der digitalen Denkfabrik Institut G9+. Er ist Mitverfasser des Buches «The Next Generation Enterprise», das sich mit Führungskräften in 30 Ländern befasst, die neue Formen der Unternehmensführung eingeführt haben. Er lebt in Paris.

Was ist die wichtigste Komponente, damit ein Konflikt doch noch hoffnungsvoll endet?

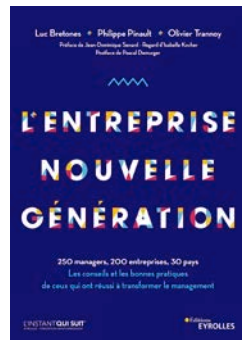
Wohlwollen, Offenheit, Freundlichkeit, die Fähigkeit, Rituale und Regierungen zu nutzen, die dazu dienen, mit unterschiedlichen Meinungen umzugehen.

Welche Rituale zum Beispiel?

Es gibt verschiedene Instrumente: die oben erwähnte Entscheidung durch Zustimmung, die Governance-Sitzung mit dem integrativen Prozess, der Feedback-Prozess, der Return-on-Experience-Prozess, der eine gute Rückmeldung darüber gibt, was wir am Anfang gedacht haben, was wir gelernt haben. Wenn man den Leuten erlaubt, Fehler zu machen, weil man lieber eine schnelle schlechte Entscheidung hat als gar keine Entscheidung.

Etwas zu versuchen und daraus zu lernen, ist immer besser, als zu lange zu warten. In unserer innovationsgetriebenen Wirtschaft werden das Recht auf Fehler und die psychologische Sicherheit zu entscheidenden Erfolgsfaktoren.

»



«L'entreprise nouvelle Génération»

250 Manager aus 200 Unternehmen, welche die Führung transformiert haben: Zusammen mit zwei Co-Autoren hat Luc Bretones in 30 verschiedenen Ländern den Unternehmen der neuen Generation auf den Zahn gefühlt.

Die Erkenntnisse sind zusammengefasst in diesem Werk, das als Taschenbuch über 400 Seiten umfasst.

Rund 24 Euro, französisch, Edition Eyrolles, 2020, ISBN 978-2212574906



Sie als Mitglied von Swiss Leaders zahlen 5000 CHF in die Anlagelösung ein und erhalten 500 CHF geschenkt.*

Jedes Geld ist eine Chance.

Professionelle Vermögensverwaltung schon ab 1 Franken Startkapital.
cler.ch/anlegen

Diese Angaben dienen ausschliesslich Werbezwecken. Für die Strategiefonds verweisen wir auf den Prospekt und die Wesentlichen Anlegerinformationen. Sie können diese kostenlos auf unserer Webseite unter cler.ch sowie in Papierform in allen Geschäftsstellen der Bank Cler, bei der Fondsleitung oder bei der Depotbank beziehen.

*Die Bank Cler schenkt Ihnen als Mitglied von Swiss Leaders 10% Bonus auf Ihre Einzahlungen in die Anlagelösung, die 10000 CHF übersteigen. Bis maximal 500 CHF pro Jahr. Dieses Angebot gilt in den ersten beiden Jahren, nachdem die Bank Cler Sie als Mitglied erfasst hat. cler.ch/swissleaders

Zeit, über Geld zu reden.

Bank
Banque
Banca

CLER

Was heisst denn «konfliktfähig»?



Um teamfähig zu sein, soll man also «bereit zum Konflikt» sein, ja «konfliktfähig» werden, weil zu viel Harmonie dem Team schade. So lehrt das die «Team-Performance-Pyramide» von Spezialisten, die mit schönen Theorien, Fremdwörtern und provokanten Thesen ihr Geld verdienen. Das klingt so, als würden sie behaupten, Konfliktgeile seien bessere «Team-Performer».

Ich habe allein schon mit dem Wort «konfliktfähig» Mühe, weil sich konstruktive Fähigkeit nicht auf einen Konflikt beziehen kann, sondern auf eine Lösung. Oder bedeutet diese Qualität bloss die Bereitschaft, einen Konflikt beim Namen zu nennen, anstatt Harmonie vorzutäuschen, was wir notabene in der Schweiz oft allzu gerne tun?

Einen Konflikt lösen kann man nur über eine Verständigung – die Konfliktparteien müssen sich einigen. Die Verständigung ist die Grundlage des menschlichen Zusammenlebens. Permanent verständigen wir uns in unserem Privatleben, beim Einkauf mit einem Kaufvertrag, im Berufsleben mit dem Arbeitsvertrag oder in der Politik über demokratische Verfahren, auf die wir uns geeinigt haben.

Generell müssen dafür drei Bedingungen erfüllt werden. Die Beteiligten müssen miteinander sprechen. Sie müssen sich mit einem Mindestmass an Vertrauen respektieren und sich frei entscheiden können. Ein Vertrag, der unter Zwang zustande kommt, ist bekanntlich ungültig. Das war schon so im römischen Recht.

Aber tun wir nicht so, als liessen sich alle Konflikte dieser Welt lösen, als könne man sich immer über alles verständigen. Wir leben auch im privaten Umfeld mit Konflikten, die wir nicht lösen. «Streitfähige» Menschen können ihren Streit pflegen, verlängern und sich damit – wie weiland Michael Kohlhaas – Genugtung verschaffen, sich einzureden, im Recht zu sein. Wie das endet, zeigt Kleist in seiner Novelle. Man kann aber auch einfach nachgeben oder verzeihen, das ist dann auch eine Form der Verständigung. Man kann aber Konflikte auch einfach stehen lassen oder vergessen, um im Frieden zu leben.

Das ist nicht anders in grossen Konflikten dieser Welt. Manchmal gelingt die Verständigung in einem aktuellen Streit, mit einem Waffenstillstand zum Beispiel. Schwieriger ist die Verarbeitung vergangener Konflikte, die von den Opfern lange nicht überwunden worden sind. Um solche Konflikte nach und nach zu verarbeiten, gibt es nur zwei Wege: sich erinnern und vergessen. Auch der zweite Weg ist wichtig und wird als bewusstes Mittel in seiner Bedeutung oft verkannt. Im Westfälischen Frieden am Ende des Dreissigjährigen Krieges einigte man sich auf die Formel, dass absolut jedes sich gegenseitig zugefügte Übel in «immerwährendem Vergessen begraben sein soll» – «perpetua sit oblivione sepultum».

»

Tim Guldemann | Rentner und Podcaster, ehem. Diplomat und Nationalrat

Chancen auf Sichtwechsel

Sie ist Gastgeberin aus Leidenschaft: Hotelfachfrau Sabrina Nickel macht gerne Menschen glücklich. Konflikte sieht sie deshalb auch als Chance: auf einen Austausch und einen Sichtwechsel. Die Norddeutsche wirkt als Director of Operations bei Mövenpick Hotel am Zürcher Flughafen.

Was macht dich aus?

Im Privaten sollte man diese Frage wohl eher meinem Partner oder meinen Freunden stellen. Im Beruflichen ist es sicher meine Sozialkompetenz. Ich mag einfach Menschen und habe gerne Kontakt zu ihnen. In meiner Branche, der Hotellerie, habe ich das natürlich auf verschiedenen Ebenen – zum einen mit meinen Gästen und ihren Bedürfnissen und Erwartungen, die es zu erfüllen gilt, und zum anderen natürlich mit meinen Mitarbeitenden, die zum Teil aus ganz unterschiedlichen Kulturen kommen, wo es gefragt ist, diese zu verstehen und das jeweilige Tun und Handeln zu hinterfragen.

Was bedeuten Konflikte für dich?

Konflikte sind immer Herausforderungen, die es anzunehmen gilt. Es sind Chancen, sich auszutauschen und die Sicht auf die Dinge vielleicht auch mal zu ändern.

Wo kommst du her?

Ich bin mit zwei jüngeren Brüdern wohlbehütet in einem Dorf in Norddeutschland aufgewachsen. Schon als Jugendliche hatte ich den Traum, in Hamburg zu leben, den ich mir dann nach meiner Hotelfachausbildung erfüllt habe. Von dort zog es mich dann vor neun Jahren in die Schweiz.

Wie und in welchen Themen hat dich das geprägt?

In meiner Kindheit und Jugendzeit hat es mir selten an etwas gefehlt, aber meine Eltern haben meinen Brüdern und mir schon früh beigebracht, dass Geld nicht einfach auf Bäumen wächst, sondern dass man auch etwas dafür tun muss. Als Teenager habe ich

daher Nachhilfe gegeben, Babysitting gemacht und später während des Abiturs bei McDonald's gearbeitet. Dieser Job hat mich sehr geprägt, denn da wurde der Weg zur Gastronomie/Hotellerie erst richtig geebnet. Dort habe ich gemerkt, wie glücklich es mich macht, Gastgeberin zu sein.

Was treibt dich an im Leben?

Die Dankbarkeit anderer – egal ob Kind oder Erwachsener. Manchmal sind es einfach auch nur Kleinigkeiten, die anderen Freude bereiten und ihnen ein Lächeln aufs Gesicht zaubern.

Wie kannst du andern am besten helfen?

Indem ich ein offenes Ohr habe – ich höre zu und versuche zu verstehen und weiterzuhelfen.

Was ist dein grösstes Ziel für die Zukunft?

Mein grösstes Ziel ist es, mal selbstständig ein kleines Hotel oder auch ein Café am See zu besitzen. Wichtig dabei ist für mich, dass ich auch da nahe an meinen Gästen sein kann.

Was braucht es, um das Ziel zu erreichen?

Noch ein wenig Zeit – denn ich möchte weiter Erfahrungen sammeln und natürlich stetig mein Netzwerk erweitern. Dazu tragen sicherlich mein jetziger Job bei und die Tätigkeit im Vorstand der Regio Züri Land der Swiss Leaders!

»



Sabrina Nickel | Mövenpick Hotel Zurich Airport

Director of Operations

Alma Moya Losada

Gründerin und CEO Aequaland

Die zündende Idee |

Als kleines Mädchen wurde ich in meiner Klasse *la justiciera* (die Richterin) genannt. Warum? Ich kämpfte gegen Mobbing und gegen Ungleichheiten. Ich sah, wie die traditionelle Bildung das Potenzial von Kindern einschränkte, und ich sah, wie Kinder traurig und unerfüllt waren. Ich glaube, dass Lernen Spaß machen sollte. Deshalb habe ich Aequaland gegründet, um Lernen inklusiv zu machen und Spaß zu vermitteln.

Die Überzeugung |

Was gut für die Menschen ist, ist gut für das Geschäft. Wir glauben an Unternehmen und an Menschen, die etwas bewirken wollen. Wir arbeiten mit Pädagogen zusammen, um Kinder zu verantwortungsbewussten Weltbürgern zu erziehen, die bereit sind, der Welt ihren Stempel aufzudrücken.

Unsere Produkterfahrungen sind so konzipiert, dass sie einen sozialen Zweck fördern und Kinder dazu inspirieren, sich mit nachhaltiger Entwicklung auseinanderzusetzen.

Das Ziel |

Unser Ziel ist es, Kinder zu befähigen, sich im Leben zu entfalten und zu werden, wer sie sein wollen, unabhängig von Geschlecht, Rasse, (Un-)Fähigkeiten und Vermögen.

| Blick in die Zukunft

Wir verfolgen eine «Tesla-Strategie», indem wir ein Premiumprodukt entwickeln und uns an wohlhabende und fortschrittliche Schulen wenden, um die Einnahmen rasch ins Unternehmen zu reinvestieren und so ein erschwingliches Premiumprodukt zu entwickeln. Unsere Vision ist es, hochwertige Bildung für jedes Kind auf der Welt erschwinglich und zugänglich zu machen.

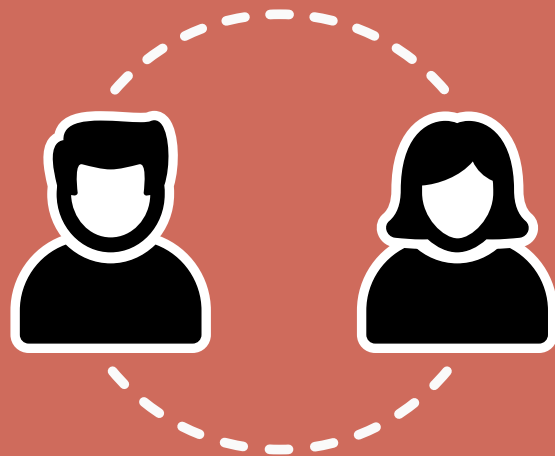
| Die Dienstleistung

Wir sind eine vollständig gamifizierte Lernplattform, die aus digitalen Spielen und damit verbundenen physischen Aktivitäten besteht. Wir schaffen Erfahrungen, welche die Metakognition fördern, personalisierten Unterricht ermöglichen und die Fähigkeiten für das 21. Jahrhundert optimieren. Die Produkte von Aequaland ermöglichen es Kindern, schneller zu lernen, bessere Leistungen zu erbringen und verantwortungsbewusste Weltbürger zu werden.

Aequaland

Preisgekröntes bildungsorientiertes Unternehmen, das mit einer Videogame-Plattform die Entwicklung von Spielen fördert, die einen positiven Wandel in der Welt bewirken. Aequaland bietet Schulen eine vollständig gamifizierte Lernplattform für Kinder im Alter von 6 bis 11 Jahren. Es sind Spiele zur Stärkung der Persönlichkeit und nicht zur Unterhaltung. Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung im Bereich Spiele und Bildung wollen die Gründerinnen eine bessere Welt schaffen, indem sie die Spieleentwickler*innen von morgen inspirieren und fördern. Ein von einer Frau gegründetes Start-up-Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, die traditionelle Bildung zu verändern.

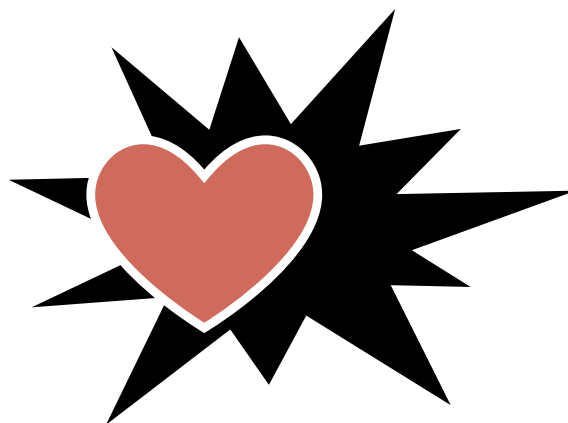
Aus der Komfortzone gerissen



hard K. Sprenger, der das Buch «Magie des Konflikts» geschrieben hat. Deshalb seien wir im Umgang mit Konflikten nicht geübt, und deshalb würden Konflikte oft schnell eskalieren. «Wir erkennen nicht, dass hinter allen Konflikten Erwartungen und Bedürfnisse stecken, die darauf warten, artikuliert zu werden.»

Das Magische am Konflikt sei, dass er ein Teil von jener Kraft sei, «die manchmal das Böse will und doch das Gute schafft». Um dies zu verstehen, muss niemand Goethe gelesen haben. Es reicht, anzuerkennen, dass die Dinge ambivalent sind und dass man sich am besten von der Sehnsucht nach Eindeutigkeit verabschiedet. Denn: «Leben heisst Widersprüche zu verwalten – im Unternehmen und in uns selbst», wie Reinhard K. Sprenger betont.

Konflikte sind also unvermeidbar. Aber wie damit umgehen? Am besten, indem wir sie ohne Berührungängste als Potenzial betrachten. Reinhard K. Sprenger sieht Konflikte sogar als Motoren für Entwicklungen: «Sie stimulieren Veränderungen und wirken wie Warnblinkleuchten: Es muss etwas geschehen!» Dies sei besonders wertvoll für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Denn die



Zusammenarbeit im Unternehmen werde klüger und gehaltvoller durch Konflikte, weil sie die Vielschichtigkeit von Sachverhalten aufzeigten, die sonst unbemerkt blieben. «Im Konflikt finden Sie heraus, was andere wirklich wollen», bilanziert Sprenger. Und fügt in einer bildhaften Sprache an: «Konflikte sind für das Unternehmen das Lebensblut einer agilen, zukunftsfähigen Arbeitsgemeinschaft.»

Manchmal wirft ein Konflikt so hohe Wellen, dass ein Unternehmen Hilfe von aussen in Anspruch nehmen muss. Zum Beispiel die Unterstützung eines Mediators oder einer Mediatorin, die zwischen den Konfliktparteien neutral vermittelt. Oft geht es



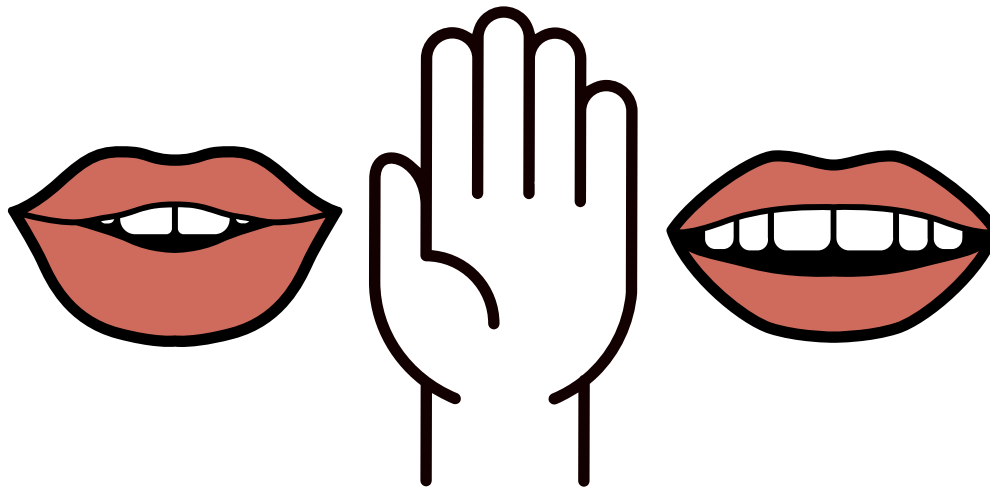
alp nach
norm

weil es zuhause
am schönsten ist

alp nach norm.ch



Individuelles
Qualitätshandwerk
aus der Schweiz



bei diesem Verfahren einfach darum, die Leute gemeinsam an einen Tisch zu setzen. Wie wichtig das gemeinsame Gespräch ist, weiss auch Sandra Escher Clauss, Wirtschaftsmediatorin und Organisationsberaterin aus Winterthur.

Zugezogen wird sie meist dann, wenn der Konflikt schon eine Weile andauert und eine gewisse Eskalationsstufe erreicht hat. Sandra Escher Clauss betont jedoch mit Nachdruck, dass nicht sie es sei, die für andere die Konflikte löse: «Meine Rolle ist es, die Leute zu befähigen, die Konflikte selbst zu lösen.» Zunächst gelte es, die Situation zu entwirren. Dazu gehöre es, dass jede Partei ihre Sicht schildere, während die anderen ruhig zuhörten. Schicht um Schicht werde dann im gemeinsamen Gespräch herausgeschält, um was es eigentlich gehe. Auf dem Weg zu einer tragfähigen Lösung sei es wichtig, dass sie von den Teilnehmenden selbst erarbeitet werde.

Konfliktumgang ist Führungssache

«Konflikte entstehen oft aus alltäglichen Gründen wie Kommunikationsproblemen oder Missverständnissen.» Sandra Escher weist darauf hin, dass die Leute auf dem Weg in Richtung Lösung des Konflikts erkennen sollten, dass es eine Sachebene und eine Gefühlsebene gebe, die strikt zu trennen seien. Verletzte Gefühle können zum Beispiel entstehen, wenn jemand den Eindruck hat, aufgrund der Arbeitspläne benachteiligt zu sein. Der zielführende Umgang mit Konflikten ist gemäss Ansicht von Sandra Escher Clauss eine Führungsaufgabe. Dazu gehört für sie: Konflikte konstruktiv anzusprechen und keine Angst vor Konflikten zu haben, nicht zu verallgemeinern, im Gespräch den anderen Raum zu lassen, respektvoll und wertschätzend zu bleiben und sich der eigenen Rolle bewusst zu sein.

Konfliktfähigkeit kann man lernen – zum Beispiel im Rahmen von Weiterbildungen. Sandra Escher Clauss: «Je mehr wir es üben, desto weniger müssen wir uns davor fürchten.» Im benachbarten Ausland ist das

Thema Mediation in Unternehmen bereits etwas geläufiger. Die Firma Geberit etwa bietet in Deutschland das Modul Konfliktmanagement explizit im Rahmen eines Managementtrainings für die Mitarbeitenden an. Auch in der Geberit Gruppe ist der Themenbereich ein Teil eines Führungs- und Kommunikationstrainings.

Friedrich Krämer, Head Corporate HR Processes bei Geberit International AG in Jona, ist der Meinung, dass Konflikte im Sinne der konstruktiven Auseinandersetzung durchaus bereichernd sein können. «Wir sind eher konsensorientiert unterwegs und behandeln das Thema zum Beispiel unter dem Punkt «Umgang mit herausfordernden Gesprächen» in einem Zweitages-Training zu Mitarbeitergesprächen.» In einem Nachwuchsführungsprogramm geht es unter anderem um den «Umgang mit kritischen Situationen und den Umgang mit Ambiguität.»

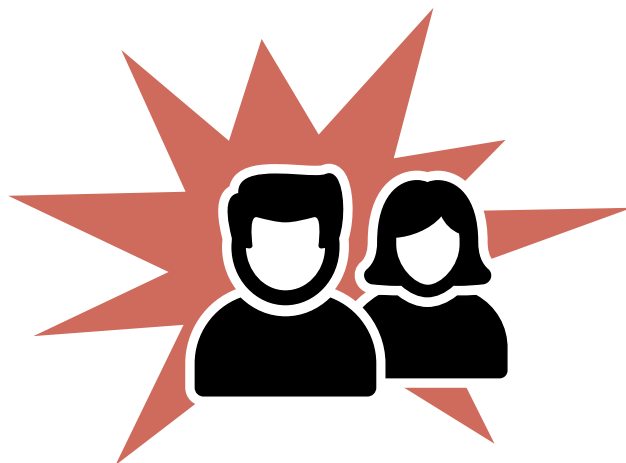
Die Krankenversicherung SWICA unterstützt ihre Führungskräfte mit einem grossen internen Weiterbildungsprogramm in Form von Kursen wie «Grundlagen wertschätzender Kommunikation». Darin wird zum Beispiel folgendes Thema angesprochen: Gewaltfreie Kommunikation – Störungen, Probleme und Konflikte klar ansprechen, ohne Widerstand auszulösen. Claudia Brünnger, Sprecherin von SWICA, hält fest, dass sie Mitarbeitenden in schwierigen Arbeitssituationen auch eine persönliche Begleitung durch eine Fachperson aus dem HR anbieten: «Dabei moderiert eine neutrale Person das Gespräch. Die Mitarbeitenden haben zudem die Möglichkeit, sich bei Problemen an die externe Sozialberatungsstelle ICAS zu wenden.»

Bereichert hervorgehen aus dem Konflikt

So vorbereitet, gelingt es besser, sich in Konfliktsituationen zu bewegen und nicht nur unbeschadet, sondern auch bereichert wieder herauszukommen. Denn am Nutzen von Auseinandersetzungen zweifeln Fachleute nicht – man muss es nur richtig anpacken, um weiterzukommen. Dann gibt es auch keinen Grund

mehr, auf die weitverbreitete, gut helvetische Art und Weise den Konflikten aus dem Weg zu gehen und eine Situation damit möglicherweise sogar noch schlimmer zu machen. Wer erkennt, dass ein Konflikt am Anfang von etwas Positivem steht, wie Reinhard K. Sprenger es beschreibt, muss sich nicht mehr davor fürchten.

«Es ist ein Irrtum, zu glauben, ein lernendes und insofern überlebensfähiges Unternehmen werde durch Übereinstimmung zusammengehalten», so Sprenger. Gerade das Gegenteil sei der Fall. Konflikt sei gut, weil nur er Fortschritt ermögliche. Der Buchautor ist davon überzeugt, dass Konflikte nicht trennen, sondern zusammenhalten. Denn um etwas als trennend zu erleben, müsse man etwas Gemeinsames haben. «Darauf können wir uns beziehen. Konflikt bringt Menschen in Unternehmen einander nahe – viel näher als der übliche Gleichmut, den viele mit Einigkeit verwechseln.» Konflikt intensiviere das Gespräch, konzentriere es auf Weniges und schaffe eine Arena, in der engagiert um die gemeinsame Zukunft gestritten werde. Oder anders auf den Punkt gebracht: «Wer Mitstreiter haben will, muss streiten können.»



Freie Fahrt für Lernende.

GA Lernende – die volle Mobilität
für Ihre Auszubildenden.

Erfahren Sie mehr über die attraktiven
Konditionen für Unternehmen auf
sbb.ch/ga-lernende.

 SBB CFF FFS

Onboarding ←

Swiss Nurse Leaders gemeinsam mit Swiss Leaders

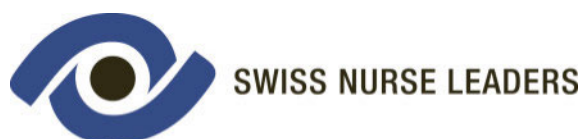


Swiss Nurse Leaders und Swiss Leaders haben am 26. April 2022 eine Zusammenarbeitsvereinbarung unterzeichnet. Mit dieser Kooperation wollen beide Verbände Synergien beim gemeinsamen Engagement für nachhaltige Führungsarbeit entwickeln und nutzen.

Mit Swiss Nurse Leaders als Verband der Führungskräfte im Pflegebereich erweitert sich das Spektrum von Swiss Leaders als grösster Kaderorganisation der Schweiz um eine wichtige Berufsgruppe. Swiss Nurse Leaders bleibt als Verband weiterhin selbstständig.

Die Kooperation ermöglicht eine Bündelung der Kräfte beider Verbände in ihrem Engagement für nachhaltige Führungsarbeit und Leadership. Neben der Professionalisierung von administrativen Strukturen, wie der Nutzung einer gemeinsamen leistungsfähigen Eventplattform, vergrössert sich für Mitglieder von Swiss Nurse Leaders durch die Kooperation auch das Dienstleistungsangebot. Beide Organisationen erweitern das Netzwerk unter Führungskräften durch eine Doppelmitgliedschaft der Mitglieder von Swiss Nurse Leaders bei Swiss Leaders.

Swiss Nurse Leaders und Swiss Leaders freuen sich über diese zukunftssträchtige Partnerschaft und sind überzeugt, dass die Zusammenarbeit eine Bereicherung für beide Seiten wird und innovative Entwicklungen ermöglicht.



Gegenüberstellung

- 01. Ist der Umgang mit Konflikten eine Frage der Generation?**
02. Was heisst Konfliktfähigkeit für Sie?
03. Gehen Sie Konflikte anders an als jüngere/ältere Kolleg*innen?

01.

Für mich ist der Umgang mit Konflikten eher eine Frage der Erziehung und des Charakters. Da ist dann aber die Frage, ob die entstandenen Eigenschaften von der jeweiligen Generation beeinflusst worden sind.

02.

Für mich bedeutet Konfliktfähigkeit der richtige und zu einer Lösung führende Umgang mit einem Konflikt. Ausserdem auch die persönliche, emotionale Bewältigung und Abgrenzung.

03.

Im Gegensatz zu meinen älteren Kolleginnen schein ich einen Konflikt mit mehr Emotionen zu verbinden und länger mit mir herumzutragen. Betrifft mich der Konflikt persönlich, handle ich deshalb relativ explosiv. Verlangt die Situation aber, professionell zu bleiben, leiste ich dem Folge oder gehe dem Konflikt aus dem Weg, um mich persönlich davon abzugrenzen.

01.

Konflikte haben und erfahren wir in unserem ganzen Leben. Die Art und Weise, wie mit den Konflikten umgegangen wird, wie sie bewältigt oder nicht bewältigt werden, ist für mich keine Generations-, sondern vielmehr eine Persönlichkeitsfrage.

02.

Für mich bedeutet Konfliktfähigkeit, eine Auseinandersetzung an- und aufzunehmen, mich dem Konflikt zu stellen und diesen zu bewältigen versuchen. Für mich heisst Konfliktfähigkeit auch, dass ich mit meiner Erfahrung versuche, Konflikte schon im Voraus zu erkennen, und Möglichkeiten suche, Konflikte zu vermeiden oder einzudämmen, so dass die Situation nicht erst eskalieren muss.

03.

Ich merke an mir, dass ich Konflikte, je älter ich werde, ruhiger, besonnener und gelassener angehe. Konflikte bringen mich nicht mehr so schnell aus der Ruhe. Ich greife auf die Erfahrungen von vergangenen Konflikten zurück, meinen «Konflikt-Erfahrungsschatz».

Alexandra Oswald | 28 Jahre alt, Sekundarlehrerin
 Sekundarschule Tannenbrunn, Sissach

Barbara Weisskopf | 54 Jahre alt, Lehrperson an der
 Sekundarschule 1 Tannenbrunn, Sissach

Warum soll es nach Plan laufen ... ?

Wenn Teams zusammenbleiben, sich positiv entwickeln und vielleicht sogar (über sich selbst hinaus-) wachsen, spielen viele Faktoren eine Rolle. Wenn Teams hingegen zerbrechen, ist ein wesentlicher Grund fast immer im Spiel: ungelöste Konflikte. Und weil Menschen sehr verschiedene Arten haben, mit Konflikten umzugehen, braucht es im Team einen bewussten gemeinsamen Umgangstil.

Konflikte lassen sich in Unternehmen nicht vermeiden: Rund um Zielsetzungen, Entscheidungen, Verantwortlichkeiten oder Vorgehensweisen sowie aus der täglichen Kommunikation resultieren ständig Situationen, die Teammitglieder unterschiedlich einschätzen. Diese Vielfalt an Perspektiven kann lösungsorientiertes Verhalten fördern – oder hemmen. Ideal ist eine Unternehmens- und Führungskultur, in der Konflikte angesprochen und gelöst werden.

Ich werde oft gefragt: «Was kann ich tun, wenn mein Arbeitgeber zu wenig Wert auf eine gemeinsame Führungskultur legt?» Nun, die eben angesprochene Kultur (man könnte auch sagen: diese gemeinsame Atmosphäre der Zusammenarbeit) sollte auf Stufe Unternehmensführung gesteuert werden – das hat sie wegen ihrer grossen Bedeutung verdient.

Einzelne Führungskräfte oder Firmenbereiche können dies jedoch auch «auf eigene Faust» anpacken. Zwar werden sie auf strukturelle Grenzen stossen, beispielsweise in der Zusammenarbeit mit Teams, die durch die Art und Weise ihrer Kommunikation «hinterherhinken». Trotzdem ist es wichtig, voranzugehen, eine Vorreiterrolle zu übernehmen – und es motiviert die eigenen Teammitglieder.

Menschen sind vor allem eins ...

Die folgende Fragestellung ist ebenso relevant: Wie gehen wir Menschen mit Konflikten um?

Menschen sind vor allem eins: sehr unterschiedlich. Während die einen Konflikten aus dem Weg gehen, weil sie Konfrontationen meiden, sticheln andere munter und unbeschwert, giessen sprichwörtlich Öl ins Feuer, ohne dass es ihnen selbst stets bewusst ist. Die nächsten nehmen Konflikte so ernst, dass sie sich so lange aufs Ansprechen vorbereiten, bis es zu spät ist – andere verzichten auf jede Vorbereitung und sprechen im gleichen Stil darüber, wie wenn sie über die Fussballergebnisse vom Wochenende plaudern.

Treffen diese Stile aufeinander, fällt das Hinterfragen von Konflikten nicht ganz leicht. Drum braucht es Ausbildung und Spielregeln, die einen gemeinschaftlichen Umgang mit Konflikten erleichtern. Unterschiedliche Kommunikationsstile müssen das Lösen von Konflikten in Teams also keineswegs verhindern.

Vom Know-how zum Do-how

Gehen Sie ruhig, entschlossen und kontinuierlich vor, um die Konfliktfähigkeit Ihres Teams zu stärken. Konfliktfähig sein bedeutet im Alltag eines Teams, dass gemeinsame Reflexion stattfindet. Sie haben richtig gelesen: im Alltag. Es ist zu wenig, sich nur nach Zwischenfällen Zeit für Aussprachen zu nehmen.

Stellen Sie sicher, dass in Ihren Teams über Kommunikation und Kultur gesprochen wird. Was versteht es unter Führungsstil und unter Führungskultur?



Welche Spielregeln tun allen gut, weil sie die Zusammenarbeit erleichtern?

Schaffen Sie attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten, um sich mit dem Thema zu beschäftigen. Je normaler es wird, über Konflikte zu sprechen, desto weniger werden Emotionen hochkochen oder ausser Kontrolle geraten.

Stärken Sie Ihr Team als Team. Fördern Sie den informellen Austausch, und fragen Sie sich: Was wissen Ihre Teammitglieder voneinander? Wer fühlt sich erfolgreich, wer nicht?

Etablieren Sie drei Kernfragen, die Sie in belasteten Situationen stets stellen, etwa: 1) Wer ist beteiligt, und was ist genau passiert? 2) Was wurde unternommen, um die Situation zu lösen? 3) Welche Vorschläge gibt es, was ist den Beteiligten wichtig?

Nehmen Sie das Thema «Konflikte erkennen und lösen» gelegentlich auf die Agenda Ihrer Teammeetings. Der gemeinsame Rückblick sorgt für Verständnis und Gelassenheit.

Fördern können Sie dies auch, wenn Sie Debriefings («After Action Reviews») durchführen. Nehmen Sie diese ernst, sprechen Sie nicht nur Fakten, sondern auch den Weg an, den Sie in Projekten erlebt haben.

Führen Sie als Führungskraft also nicht nur dann, wenn es gar nicht anders geht. Eine zu sehr transaktionale Auffassung von Führung reicht, «um den Laden am Laufen zu behalten» und fürs Steuern von Prozessen. Sie reicht aber nicht, um eine besondere Kultur der Kommunikation zu entwickeln. Eine solche ist jedoch wichtig, um Konflikte zu lösen, und davon profitieren dann Sie, Ihr Team und Ihre Kunden.

»

Jörg Neumann | Der Empowerment-Spezialist Jörg Neumann ist Unternehmer, Autor und Geschäftsführer von NeumannZanetti & Partner, dem Schweizer Kompetenzzentrum für Führungskultur, für Servicequalität und für den Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen. Folgen Sie ihm auf: www.nzp.ch

Radikaler Wechsel

Die «grosse Kündigungswelle» nach der Pandemie soll dem in der Pandemie gereiften Wunsch vieler Menschen entspringen, mehr Sinnhaftigkeit in ihr Tun zu bringen. Für Daniel Lüscher trifft das voll zu: Den Traumberuf Linienspilot hat er an den Nagel gehängt, um sich der Arbeit zum Schutz des Klimas und der Umwelt zu widmen.

Susanne Wagner | Text

Immer wenn Daniel Lüscher als Linienspilot einmal pro Monat über Grönland flog und aus dem Cockpit auf die Erde schaute, fiel ihm etwas auf: Die Eisfelder waren um die Hälfte zurückgegangen. «Das waren Veränderungen des Klimawandels. Ich realisierte, dass unser Planet verletzlich ist.» Der Himmel, das Eis und der Schnee faszinierten Daniel Lüscher schon immer. Schon während der Pilotenausbildung hatte er sich ein wenig in unseren Blauen Planeten verliebt.

Ein Schlüsselmoment war für ihn, als er sich 2006 in New York mit der ganzen Crew Al Gores Film «An Inconvenient Truth» ansah. Der Film gab ihm in anderthalb Stunden die Erklärung für das, was er aus dem Cockpit gesehen hatte. «Mir fiel es wie Schuppen von den Augen. Ich wusste, dass ich nun selbst etwas tun musste», erinnert sich der 54-jährige Familienvater. Gemeinsam mit Freunden gründete Daniel Lüscher die Klimaschutzorganisation «My Blue Planet» und arbeitete zunächst weiterhin als Pilot.

Seine Passion, das Fliegen, wollte er nicht von heute auf morgen aufgeben. Mit der Zeit reduzierte er jedoch sein Pensum auf 50 Prozent. «Es war ein Prozess, und das Loslassen fiel mir nicht leicht», sagt Lüscher. Denn Pilot war sein Traumberuf. Schon als Kind hatte er die Uniform seines Onkels bewundert, der für die damalige Swissair flog. Daniel Lüscher studierte Elektroingenieur und entschloss sich 1995 zur Pilotenausbildung.

Heute trägt Daniel Lüscher statt der Pilotenuniformjacke ein an den Ärmeln hochgekrempeltes Hemd. Statt im Cockpit oder abends an der Hotelbar sitzt er im Winterthurer Co-Working-Space seiner Klimaschutzorganisation und büffelt am Abend für seinen MBA mit Vertiefungsrichtung Sustainability Management an der Universität Lausanne. Dort lernt er, was alles zu einem wirksamen Nachhaltigkeitsmanagement gehört und wie man es in den Unternehmen umsetzt.

„Wir haben keine Alternative zu Netto-Null CO₂“

Daniel Lüscher, «My Blue Planet»

Seit März 2021 fliegt Lüscher gar nicht mehr und widmet nach eigenen Angaben «140 Prozent» seiner Zeit dem Klimaschutz. Auch wenn er einen ihm hohe Sicherheit bietenden Job mit viel «Fun-Faktor» und hohem Status hinter sich gelassen hat – bereuen tut er überhaupt nichts. Höchstens, dass er lange nicht den Mut hatte, diesen Schritt konsequent bereits früher zu machen. «Wir müssen jetzt alle Prioritäten setzen, mutiger werden und schneller in Richtung CO₂ netto null gehen. Denn wir haben keine Alternative», sagt er, und seiner Stimme ist anzuhören, dass es ihm sehr ernst ist.



Daniel Lüscher

„Wenn ein Angestellter etwas bewegen kann, findet er Sinn und Befriedigung und bleibt länger.“

Daniel Lüscher, «My Blue Planet»

Als Pilot habe er gelernt, Verantwortung für 200 Passagiere zu übernehmen. «Aber jetzt geht es um den ganzen Planeten. Da steht wirklich jede und jeder in der Verantwortung», doppelt er nach. Von Schuldzuweisungen hält er hingegen nichts. Er sieht das pragmatisch: Alle sollten in ihrem Umfeld das verändern und verbessern, was sie können. Sei es mit weniger Fliegen, sei es mit der richtigen Unternehmensstrategie. Während des Gesprächs kommt Daniel Lüscher in Fahrt: Eigentlich hätten wir während der letzten anderthalb Jahre mit der Pandemie alle gelernt, wie wir ein globales Problem lösen können: Gelder sprechen, Prioritäten setzen. Selbst die CEO der weltweiten Top-Unternehmen hätten schliesslich den Klimawandel zum derzeit grössten Problem erklärt, noch vor den Thema Seuchen und nuklearer Weltkrieg.

Der ehemalige Pilot ist enttäuscht darüber, dass jetzt alle wieder zurück «ins Normale» wollen. Den Skeptikern, die Klimaschutz als zu teuer und zu aufwendig

abwehren, sagt er: «Zu teuer ist Klimaschutz natürlich nicht: Man spart Energie, Rohstoffe, und es gibt weniger Fluktuation. Denn wenn ein Angestellter in einem Unternehmen etwas bewegen kann, findet er Sinn und Befriedigung und bleibt länger.» Genau diesen Ansatz verfolgt seine Organisation, für die er heute als Präsident tätig ist. Vorerst berät «My Blue Planet» in einer Testphase sechs Firmen, darunter eine Unternehmensberatung. Ab nächstem Jahr will Lüscher mit seinem Team im grösseren Stil Unternehmen beraten: Zum Beispiel dabei, wie sie firmenintern Leute finden, denen Klimaschutz ein Herzensanliegen ist und die sich dafür engagieren wollen. In vielen KMU schlummere eine grosse Menge an Know-how. Mit dieser Win-win-Situation sei allen geholfen.

Auch persönlich hat Daniel Lüscher seine Triple-win-Situation gefunden. In die Ferien fahren er und seine Frau längst nur noch mit dem Zug. Auf der Bahnfahrt an die Côte d'Azur geniesst er das Picknick mit vorbeifahrender Aussicht sowie stundenlangem «Schiffe versenken»-Spielen mit seiner Tochter. Es hat sich für ihn gelohnt, aus der Komfortzone zu treten und mit dem Studium und der Klimaschutzarbeit Neues zu wagen und auszuprobieren. Für ihn ist es der einzige Weg. Es werde knapp, aber er glaube daran, dass die Unternehmen einander «anstecken» und nachhaltiger würden. Daniel Lüscher: «Wir haben gar keine andere Option, keinen anderen Flughafen, auf dem wir landen können, als die Erde.»

»

Können Sie verlieren?

Eine vergnügliche Art des Konflikts ist das Gesellschaftsspiel, vorzugsweise mit Unterhaltungscharakter und klaren Regeln. So, wie Jungtiere erste lebenswichtige Erfahrungen sammeln, können Arbeitsteams oder Familien im Spiel ihre Kultur des Wettstreits erproben und pflegen. Wir haben ein paar Vorschläge.

Peter Sennhauser | Text



Brändi Dog – kommen Sie auf den Hund

Dog ist eine Art «Eile mit Weile», das aber wesentlich mehr Strategie verlangt als das reine Würfelspiel – es wird in einer Kombination von taktisch ausspielbaren Karten und Würfelwürfen gespielt. Ausserdem treten im Vierer-Dog zwei Teams gegeneinander an, allerdings, ohne dass sie sich absprechen dürfen. Dies ist ein äusserst spannendes Gruppenbrettspiel und so erfolgreich, dass es von der Stiftung Brändi nicht nur in drei Grössen, sondern sogar mit Erweiterungssets und Ersatzteilen in einem Gesamtangebot von insgesamt 19 Produkten angeboten wird.

Das Grundangebot für vier Spieler gibts im Online-Shop der sozialen Stiftung Brändi für 79.50 Franken.

Wobble-Schach – Mit leichtem Pendeln zum Matt



Das Spiel der Könige darf nun mal nicht fehlen – in keinem Haushalt, in keinem Wartezimmer und in keinem Park. Über die Regeln und die Kunst, die das Spiel ausmachen, muss man kein Wort mehr verlieren – aber man kann über die Ausrüstung und das Spielbrett sprechen: einfach und konzentrationsfördernd oder edel und dem noblen Charakter des Spiels angepasst? Wir schlagen dieses High-End-Schach mit einem Twist vor: Das Spielbrett mit den muldenförmigen Feldern nimmt die abgerundeten und mit einem Chromgewicht versehenen Figuren aus Ahorn- und Walnussholz mit leichtem Wippen auf – eine Schmeichelei für das Auge und eine Überleitung zum nächsten Zug.

Erhältlich bei Swiss-Leaders-Partner Brack.ch für 429 Franken.

Mikado – Ein grosser Wurf



Es ist ein altes Spiel, aber kein einfaches – und im Team gespielt, gibt es ausreichend Gelegenheit für Absprachen und Beratungen für strategische Vorgehensweisen: Kein anderer der neunzig Zentimeter langen Holzstücke soll sich bewegen, während Sie versuchen, der Spielstäbe habhaft zu werden. Der Vorteil der Riesenvariante dieses klassischen Spiels liegt darin, dass Bewegungen der Stäbe am Boden leichter zu sehen sind als bei der Tisch-variante ...

Erhältlich bei Brack.ch für 36 Franken (oder in der Tischversion für unter 5 Franken).

Team-Up! – Und jetzt alle miteinander

Für einmal ein Spiel, das nicht auf Wettstreit, sondern auf Teamdenken beruht: Gemeinsam sollen hier Pakete auf einem Palett platziert werden, und zwar möglichst lückenlos, platzsparend und effizient. Eine schöne Idee für einen Teamfördererevent – vielleicht nicht gerade in der Logistikbranche, wo man dieses Spiel auch schon mal mit Containern auf Rheinschiffen spielen dürfte.

Zu haben ist «Team Up!» für 29.60 Franken bei Brack.ch.



Spiellesammlung – Hier fehlt nichts

Haben wir «Eile mit Weile» gesagt? Oder Schach, Mikado, Backgammon, Domino, Jass, Yatzee, Mühle, Dame? Spielen Sie doch, was Sie wollen: Mit dieser Box stehen alle diese Spiele zur Auswahl, für den Fall, dass Ihr Partner mal zu müde ist für eine Schachpartie und sich «nur» zum Dominospielen in der Lage sieht. Dieses Set ist nirgends fehl am Platze, und es bietet für jeden Anspruch ein Spiel.

Bei Brack.ch zu bestellen für 23.95 Franken.



Swiss Leaders-Mitglieder kommen bei Brack.ch in den Genuss von diversen Vorteilen. Mehr dazu unter swissleaders.ch/brack

Konflikte bei Puls 160

Soll ein Schiedsrichter überhaupt konfliktfähig sein? Er kann ja das «Problem» mittels Karten lösen.

Mit Verlaub: Wer mit einer solchen Einstellung ein Spiel leitet, wird nicht lange Schiedsrichter bleiben.

Ein Schiedsrichter hat immer das letzte Wort. Von Dialog zu sprechen, wäre verfehlt. Je überzeugter und schneller man seine Pfiffe verkauft, desto weniger Konflikte gibt es. Ein Schiri darf seine Entscheide auch revidieren. Da fällt niemandem ein Zacken aus der Krone. Die Spieler schätzen es, wenn man sich nicht für unfehlbar hält.

Dennoch gelten eigene Bedingungen in einem Fussballspiel, und das gilt es zu berücksichtigen: Der Puls ist hoch, Testosteron und Adrenalin fließen. Wenn ein Spieler die Hände verwirft nach einem umstrittenen Entscheid, ist das noch lange kein Konflikt, sondern eine Reaktion im Affekt. Wer als Schiedsrichter in solchen Fällen zu autoritär auftritt und jede Gefühlserregung unterbinden will, heizt die Stimmung nur unnötig auf. Die hohe Kunst der Schiedsrichterei ist es, den Balanceakt zu beherrschen zwischen Toleranz für Emotionen und konsequentem Durchgreifen.



Aus jedem Blickwinkel sieht eine Situation anders aus. Gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche Wahrnehmung ist zwingend. Konflikte gibt es immer dann, wenn Entscheide nicht nachvollziehbar sind. Und auch da hat ein Schiedsrichter Spielraum: Soll ich die neue «Hands»-Regel anwenden, die niemand versteht? Soll ich Foul pfeifen, wenn alle schreien, obwohl ich selbst kein Foulspiel gesehen habe?

Mein Motto ist: Ich will die Regeln korrekt anwenden, aber mir nicht unnötig das Leben schwer machen. Denn ohne gesunden Menschenverstand steigt das Konfliktpotenzial.

»

Yves Krebs | Schiedsrichter und
Mitte-Landrat Baselland

Inside Swiss Leaders

Trainers & Coaches: verbinden und stützen

Wie wird in Zukunft gelehrt? Sind 3-D-Lernwelten das Tool der Wahl für Coaches? Wie entwickeln sich Menschen im «neuen Normal» weiter? Die Swiss Trainers & Coaches stellen sich den Herausforderungen in der Ausbildungswelt.

Chantal Notz und Rosmarie Aegerter | Text

Bildungsfachleute sind längst nicht mehr nur Wissensvermittler. Sie besetzen heute meistens mehrere Rollen: Sie sind als Trainer und Coaches zugleich unterwegs. Diese unterschiedlichen Kompetenzen stellen weitreichende Anforderungen, sie ergänzen sich dabei zu einem Ganzen.

Das soll unser neues Logo und der neue Name (vormals «Ausbilderverband avch) zum Ausdruck bringen. Zu unserem 20. Jahr des Bestehens haben wir uns ein Rebranding gegönnt. Wir wollen damit den neuen Trends und Lernwelten aktiv, agil und zukunftsorientiert begegnen können.

Die Verbindungen in unserem Logo unterstreichen die Verknüpfungen der Kompetenzen: Das H stützt das E, das T stützt das S, und das I wird zur Verbindung.

Als Berufsgruppe innerhalb der Swiss Leaders stehen wir für die Vernetzung von Führung und Weiterbildung: Wir schauen in die Zukunft, erproben und debattieren über Methoden und engagieren uns für die Entwicklung des ganzen Berufsstandes.

Unseren Mitgliedern bieten wir nützliche Veranstaltungen, Informationen und Netzwerkmöglichkeiten. Zu unseren Leistungen und Erfolgen gehören:

- der Aufbau eines grossen Netzwerks von Fachleuten, die Menschen in Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen begleiten;
- die Ausrichtung und die Entwicklung spannender, zukunftsorientierter Events wie des Cafés digital, Ausbilderforen oder Veranstaltungen in avatarbasierter Umgebung;
- das Engagement für die Stärkung und Positionierung der Berufsprüfungen und der höheren Fachprüfungen;
- die Unterstützung der Mitglieder bei der digitalen Transformation und bei Herausforderungen wie der raschen Umstellung auf Online-Trainings zu Beginn der Pandemie und vieles mehr.

Swiss Trainers & Coaches ist das Kompetenzzentrum für Ausbildungsfachleute. Bei uns Mitglied zu sein, ist ein Qualitätsmerkmal und zeigt das Engagement für kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung.

Wir sind die Swiss Trainers & Coaches – sei ein Teil davon!

Mehr zu Swiss Trainers & Coaches:
www.swissleaders.ch/swiss-trainers-coaches



Rosmarie Aegerter im Online-Training

**swiss
trainers &
coaches**

**Schweizer Berufsgruppe
für Ausbildungsfachleute,
betriebliche Mentoren
und Coaches**

2022 Agenda

Leader Circle - Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Zweisprachigen Leader Circle mit renommierten Podiumsgästen aus Wirtschaft und Wissenschaft
Do 16. Juni 2022 | 17.30 – 21.30 Uhr,
Haus des Sports, Ittigen

TCS eMobility Lounge

Ausstellung, Testdrives, Referat & Apéro
Fr 17. Juni 2022 | 17.30 – 20.00 Uhr, Ostermündingen

ZSG Züri Werft Betriebsbesichtigung

Spannender Blick hinter die Kulissen
Do 23. Juni 2022 | 16.30 – 20.00 Uhr, Zürich

Sensorische Olivenölschulung

Genussvoller Event im historischen Ambiente des Muri-Amthof in Bremgarten AG
Do 23. Juni 2022 | 18.00 – 21.00 Uhr

Inoffizieller Tennisplausch

Sa 25. Juni 2022 | 15.00 – 21.00 Uhr, Tennisclub, Chur

- **Business Power Lunch**

- Do 30. Juni 2022 | 12.00 – 13.30 Uhr,
● Brauhaus, Frauenfeld

- **Unterwegs mit Oslo Studios**

- Erstes schweizweit zertifiziertes
● Dolby Atmos™ Studio
● Do 30. Juni 2022 | 18.00 – 21.00 Uhr,
● Münchenstein

- **Betriebsbesichtigung Skyguide**

- Spannender Blick hinter die Kulissen
● Di 5. Juli 2022 | 16.15 – 18.30 Uhr,
● Wangen-Brüttisellen

- **Networking & Lunch**

- Do 7. Juli 2022 | 11.30 – 13.30 Uhr,
● Lokremise, St. Gallen

- **Fliegermuseum Dübendorf**

- Do 14. Juli 2022 | 14.15 – 16.00 Uhr,
● AIR FORCE CENTER, Dübendorf

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 44 533 00 30
ps@swissreporter.ch

Kommunikationsverantwortliche

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



www.swissleaders.ch

Konzeption

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Gestaltung

Stämpfli Kommunikation, Bern
www.staempfli.com

Redaktion und Content

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

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
«Commitment» erscheint
am 12. September 2022**



**SUSTAINABLE
LEADERS**

NACHHALTIG FÜHREN UND GESTALTEN

Zertifikatsweiterbildung in 8 Tagen

Zürich: 30 & 31.08.22 | 16 & 22.09.22
25.10.22 | 01 & 29.11.22 | 31.01.23



Powered by



ExecutiveEducation

sanu.



swissleaders.ch/weiterbildungen

DAS / MAS

Business

Administration

Studienorte:
Chur, Rapperswil
oder Zürich

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

Weitere Informationen:

fhgr.ch/dasba

fhgr.ch/masba

Studieninhalte

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