

CON TE XT

#5
2021

Mehr Erfolg im Beruf

Inspirierend

NEW WORK

Die Zusammenarbeit
neu gestalten

Trainoffice

Das Büro verliert
an Bedeutung

**Dem Optimismus
verpflichtet**

Zukunftsforscher Stephan Sigrist
über Veränderungen

**kaufmännischer
verband**

mehr wirtschaft. für mich.



WARUM VERTRAUT DER KAUFMÄNNISCHE VERBAND AUF DIE NUMMER 1?

WEIL GESUNDHEIT
ALLES IST

SWICA

SWICA ist der verlässliche Partner, wenn es um erstklassige Versicherungslösungen geht. Dank der Partnerschaft zwischen dem Kaufmännischen Verband und SWICA erhalten Sie Prämienrabatte auf alle HOSPITA Spitalversicherungen. Zusätzlich profitieren Sie mit dem BENEVITA Bonusprogramm von attraktiven Prämienrabatten auf ausgewählte Zusatzversicherungen. **Telefon 0800 80 90 80 oder [swica.ch/de/kfmv](https://www.swica.ch/de/kfmv)**

In Partnerschaft mit

**kaufmännischer
verband**

mehr wirtschaft. für mich.



Christian Zünd
CEO Kaufmännischer Verband
Schweiz. christian.zuend@kfmv.ch

Die Herausforderungen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformation sind immens. Zukunftsforscher Stephan Sigrist plädiert im Interview für eine differenzierte Digitalisierung und die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven. **4//** Die Veränderungen, die New Work mit sich bringt,



durchdringen die ganze Arbeitswelt. Hierarchien schwinden, Zusammenarbeit gewinnt an Bedeutung, und gesetzliche Regelungen müssen aufgrund der flexiblen Arbeitsmodelle angepasst werden. **8//** Motivierte Mitarbeitende sind zufrieden und produktiv. Welche Rahmenbedingungen und Haltungen zur Motivation beitragen, erklärt die Selbstmanagement-Trainerin Caroline Theiss. **14//**



7 – SEITZ

Kolumne von Yvonne Seitz

16 – TRAINOFFICE

Das Büro im Zug

18 – SOZIALBERATUNG

Unterstützung im Betrieb

20 – FEEDBACKKULTUR

Wie wir Kritik anbringen und mit ihr umgehen

23 – MEIN ARBEITSPLATZ

*Grace Katzschmann
fühlt sich im Office at home*

24 – ARBEITSWELT

Ohne Rituale geht es nicht

26 – RATGEBER

Direktionsassistentz/Berufs- und Praxisbildung/Sozialpartnerschaft

28 – GESEHEN, GELESEN, GEHÖRT/IMPRESSUM

Aktuelles aus der Arbeitswelt

29 – PARTNERINFOS

30 – TOLLHOUSE & PARTNER

«Wir sind dem Optimismus



Die Herausforderungen der gesellschaftlichen Transformation sind immens. Stephan Sigrist plädiert für eine differenzierte Digitalisierung und die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven.



Rolf Murbach



Reto Schlatter

Die Arbeitswelt ist im Umbruch und hat grosse Konsequenzen für den Arbeitsmarkt. Was passiert da gerade?

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren tatsächlich fundamental verändert. Allerdings sollte man die Konsequenzen für den Arbeitsmarkt auch nicht überbewerten. Die Berichterstattung ist teilweise überzogen. Man hört von Tausenden von Jobs, die aufgrund von Automatisierung und künstlicher Intelligenz verschwinden werden. Das ist nur eine Seite der Entwicklung. Es

entstehen auch viele neue Berufe. Zudem gibt es Tätigkeiten, die trotz Digitalisierung nicht verschwinden werden, zum Beispiel Lehrberufe oder Handwerk. Der Digitalisierungsschub erfolgt jedoch in einer Geschwindigkeit und Radikalität, wie man sich das nicht vorstellen konnte. Viele Prozesse werden automatisiert, damit wir effizienter produzieren können. Und die Arbeitswelt verändert sich grundsätzlich. Das klassische Büro etwa hat ausgedient, flexible Arbeitsformen nehmen zu.

Die Veränderungen betreffen auch Werte.

Die Work-Life-Balance und Gesundheitsfragen haben einen zunehmend grösseren Stellenwert und beeinflussen fast alle unsere Entscheidungen. Die Menschen überlegen sich, ob sie sich dem Stress der Arbeitswelt aussetzen wollen – sofern sie sich das wirtschaftlich leisten können. Die Sinnfrage ist bedeutsam. Wie will ich arbeiten? Welchen Wert hat die Arbeit für mich? Wie wichtig sind für mich Zeit und Geld?

verpflichtet»

Auch das verändert die Arbeitswelt: die andere Gewichtung von Werten und Einstellungen.

Die Digitalisierung schreitet unablässig voran.

Die Idee, dass alles, was man digitalisieren kann, auch digitalisiert wird, trifft nicht zu. Das hat damit zu tun, dass die Leistungsfähigkeit von Algorithmen eben doch beschränkt ist, anders als man sich das im Silicon Valley erträumt hat. Die totale Robotisierung aller Tätigkeiten wird nicht eintreffen. Science-Fiction beflügelt hier die Fantasie und kann zu Ängsten führen. Kommt hinzu: Die Menschen, die Konsumentinnen und Konsumenten, wollen nicht in jeder Situation mit einem automatisierten System zu tun haben.

Wo wird automatisiert?

Bei repetitiven Prozessen, etwa beim Eintragen von Zahlen in ein Excel-Sheet, also überall, wo es einfach beschreibbare Prozesse gibt. Viele kaufmännische Aufgaben sind davon betroffen. Komplexere Aufgaben wie ein Beratungsgespräch, bei dem auch Emotionen und Empathie eine Rolle spielen und unterschiedliche Systeme ineinandergreifen, können in einem Algorithmus weniger gut abgebildet und automatisiert werden. Das bedeutet, dass hochkomplexe Aufgaben durch künstliche Intelligenz nicht ersetzt werden können. Aber auch scheinbar einfachere

Arbeiten wie die eines Gärtners können nicht von Computern beziehungsweise Robotern übernommen werden. Nur schon das Erkennen von Pflanzen und der Entscheid, welche bei der Pflege eines Gartens gejädet werden, ist durch künstliche Intelligenz kaum zu bewerkstelligen.

Wie sehen das Unternehmen?

Ich habe einen Detailhändler gefragt, wie wahrscheinlich es sei, dass das Verkaufspersonal durch Maschinen ersetzt

«Komplexe Aufgaben wie ein Beratungsgespräch können in einem Algorithmus weniger gut abgebildet werden.»

wird. Er antwortete, viele Läden seien zu klein und die Kosten für eine Automatisierung nicht tragbar. Menschen, die flexibel mit den unterschiedlichen Gegebenheiten in den Filialen umgehen können, sind kostengünstiger. Es gibt also auch betriebswirtschaftliche Gründe, die gegen eine Digitalisierung sprechen.

Ist nicht auch der reale Kundenkontakt ein Wert an sich?

Auf jeden Fall. Die Firmen werden sich überlegen, wo Kundenkontakt sinnvoll ist und wo das Kunden auch wünschen. Ich brauche als Konsument zum Beispiel keinen Kontakt zu einem Bankangestellten, um Geld abzuheben. Andererseits schätze ich es, wenn ich in einem Unternehmen am Empfang von einem Menschen begrüsst werde. Die Firmen haben verstanden, dass Beziehungen zum Wettbewerbsfaktor geworden sind. Sie werden sich daher genau überlegen, ob sie für bestimmte Dienstleistungen nicht doch Menschen einsetzen, selbst wenn die Digitalisierung des Prozesses kostengünstiger ist.



Was bedeutet die Entwicklung für die Laufbahnplanung? Karrieren verlaufen schon lange nicht mehr linear. Quereinstiege, Unterbrüche, häufiger Wechsel des Arbeitgebers sind normal.

Die Dynamik der schnellen Veränderungen wird anhalten. Man sollte sich verabschieden von der Vorstellung, dass alles gleich bleibt. Das lebenslange beziehungsweise lebensbegleitende Lernen ist unerlässlich für das berufliche Weiterkommen. Zentral ist die Fähigkeit zu lernen, und man sollte fähig sein, sich den sich wandelnden Verhältnissen anzupassen. Wenn wir das auf die Ebene von Skills herunterbrechen, wird klar: Es gibt wenige Berufe, bei denen man nicht verstehen muss, wie ein Algorithmus funktioniert. Man braucht nicht selbst zu programmieren, aber man sollte die dahinterliegenden Prinzipien verstehen – wie Algorithmen aufgrund von Daten zu Entscheidungen gelangen. So bin ich in der Lage zu entscheiden, wo der Einsatz von künstlicher Intelligenz sinnvoll ist. Viele Tätigkeiten gerade im kaufmännischen Bereich sind in den letzten Jahrzehnten standardisiert und prozessualisiert worden: Zuerst macht man das, dann dies, dann jenes. Das sind Aufgaben, die automatisiert werden können. Eine zentrale Fähigkeit für den Menschen ist

ZUR PERSON

STEPHAN SIGRIST ist Gründer und Leiter von W.I.R.E. Der unabhängige Think Thank befasst sich an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis mit der Gestaltung der Zukunft. Die Grundlage dafür bildet eine systematische Früherkennung relevanter Entwicklungen und deren Übersetzung in langfristige Strategien und Handlungsfelder für private und öffentliche Organisationen und deren Entscheidungsträger. thewire.ch



«Die ideale Weiterbildung vermittelt zeitnah aktuell gefragte Kompetenzen – mit einem hohen Praxisbezug.»

daher: das Grosse und Ganze zu verstehen und ausserhalb der Planbarkeit Bereiche abzudecken, mit denen ein Algorithmus nicht zurechtkommt. Was zum Beispiel ist ein Kundenbedürfnis und was bedeutet das für die Ausgestaltung einer Dienstleistung? Wir verstehen Gesamtzusammenhänge, weil wir unterschiedliche Systeme verknüpfen können.

Wie wichtig ist Faktenwissen? In der Ausbildung verliert es an Stellenwert, weil man Fakten jederzeit leicht recherchieren kann. Diese Haltung finde ich gefährlich. Damit ich mir eine eigene Meinung bilden kann und zu überzeugenden Entscheidungen gelange, bin ich auf Fakten angewiesen, die ich gespeichert habe und neu verknüpfen kann. Ohne Basis-

wissen geht es nicht. Das heisst aber nicht, dass wir alles auswendig lernen müssen, wie das früher üblich war. Aber eine solide Grundausbildung mit dem entsprechenden Wissen ist wichtig. Rechnen, Schreiben, Lesen, die Basiskompetenzen, nehmen in Zukunft eher an Bedeutung zu. Diese Erkenntnis sollten wir auch bei Bildungsreformen im Auge behalten. Ein breites Fundament

ANZEIGE

skill up festival 2021

**Inspirieren.
Verbinden.
Stärken.
Lernen neu gedacht!**

8. bis 11. November 2021
www.skillup-festival.ch

kv business school zürich
mein bildungspartner.

trägt im Übrigen auch zu einer lebendigen Demokratie bei. Es ermöglicht uns, Dinge zu hinterfragen und die Rolle als kritischer Bürger wahrzunehmen. Ich möchte nicht in einer Welt leben, in der Algorithmen Entscheide fällen, ohne dass wir diese hinterfragen.

Kritisches Denken ist wichtig.

Wie kann man es lernen?

Man kann das trainieren. Schülerinnen und Schüler sollten schon in der Primarschule zu unterscheiden lernen: Was ist Fakt? Was ist Meinung? Also Medienkompetenz erlangen. Und sie sollten frühzeitig den Austausch einüben, einander zuhören und Äusserungen hinterfragen. Wichtig ist auch, dass Lernende sich nicht nur theoretisches Wissen aneignen, sondern dieses Wissen an realen Beispielen erfahren und verknüpfen. Ein praxisorientierter Unterricht hat grosse Bedeutung. Es braucht ein übergreifendes, interdisziplinäres Denken und Handeln.

Weiterbildung ist unerlässlich.

Wie sieht die ideale Weiterbildung aus?

Man sollte bei der Wahl einer Weiterbildung wählerisch und kritisch sein. Es gibt unterdessen viele Weiterbildungen, die meines Erachtens wenig bringen. Sie liefern nicht das, was sie den Leuten versprechen. Viele fallen auch einer gewissen Diplomgläubigkeit zum Opfer. Je mehr Abschlüsse, desto besser, denken sie. Die ideale Weiterbildung vermittelt zeitnah aktuell gefragte Kompetenzen – mit einem hohen Praxisbezug. Bildungsinstitutionen sollten daher eng mit Unternehmen zusammenarbeiten und massgeschneiderte Weiterbildungen durchführen.

Worauf achten Sie, wenn Sie jemanden einstellen?

Eine solide Basis ist wichtig. Wer beispielsweise einen ETH-Abschluss mitbringt, hat gezeigt, dass er eine höchst anspruchsvolle Ausbildung durchlaufen hat, wo er oder sie auch Disziplin und Hartnäckigkeit gezeigt hat. Dann schaue ich vor allem auf die Persönlichkeit, auf den Charakter, die Lernbereitschaft und den Willen, sich einzubringen.

Wir leben in einer Zeit grosser Umbrüche: Digitalisierung und Automatisierung, Disruption,

Pandemie, Schuldenwirtschaft und Klimakrise. Das verunsichert die Menschen. Wie können wir uns angesichts des Wandels eine gewisse Gelassenheit erhalten?

Auch hier hilft es, ein gesamtheitliches Bild zu erlangen. Negative Nachrichten sind aufgrund der digitalen Vermittlung und aufgrund von Medienmechanismen dominant. Schlechte Nachrichten verkaufen sich besser, sind gefragt. Es gibt aber auch viele positive Entwicklungen, die wir ebenfalls zur Kenntnis nehmen sollten. Auch wenn die Corona-Krise für Wirtschaft und Gesellschaft verheerend war, haben wir auch einiges gelernt und erkannt, was wichtig ist: neue Arbeitsformen, die Bedeutung von Beziehungen, ein bewusster Umgang mit der Zeit. Und die Klimakrise lehrt uns, dass wir uns von der Verschwendung von Ressourcen und Ausbeutung des Planeten verabschieden und eine nachhaltige Lebensführung anstreben müssen. Wir sollten verstehen, dass ein einfacheres Leben nicht zwingend eine schlechtere Lebensqualität bedeutet. Es braucht also neben den Negativschlagzeilen auch positive Zukunftsbilder. Wenn solche Bilder fehlen, führt das zu Resignation.

Was ist zu tun?

Wir könnten in der Schweiz mit gutem Beispiel vorangehen und zeigen, wie ein nachhaltiges Leben möglich ist. Die klassischen Schweizer Tugenden helfen uns dabei, den Wandel zu meistern: Hartnäckigkeit, Verlässlichkeit, Disziplin und Innovationswille. Viele erleben zwar eine gewisse Machtlosigkeit, was ich verstehe, und optimieren daher lediglich ihr Privatleben. Aber ich denke, wir sollten gemeinsam das Gute anstreben. Es mag sich pathetisch anhören, und doch: Wir haben eine Grundverpflichtung zu einem Optimismus. Alles andere wäre nicht verantwortungsvoll gegenüber unseren Mitmenschen, Familien und dem Planeten. Das wäre eine Kapitulation. Ich spreche nicht von einem blinden Optimismus, im Sinne von: Die Technologie hat für alles eine Lösung. Ein kritischer Optimismus heisst für mich: realistisch sein und künftige Herausforderungen frühzeitig identifizieren. Einen Beitrag dazu versuchen wir mit der neuen Plattform future society association zu leisten. ✕



FREIRAUM IM KOPF

Als wir Kinder waren, haben wir es getan – immer und immer wieder: Uns die Welt so vorgestellt, wie wir sie gerne hätten. Keine innere Stimme sagte damals, dass etwas zu aufwändig, zu kompliziert oder zu teuer wäre. Alles war möglich. Die Gedanken waren frei. Dies führte dazu, dass wir eigenwillige Welten erschufen, Muster durchbrachen und Regeln auf den Kopf stellten.

Und heute? Wie oft erlauben wir – gerade auch im Berufsalltag – sowohl uns selbst als auch unserem Umfeld, Dinge aus völlig neuen Perspektiven zu betrachten? Sind wir ehrlich, dann fällt die Antwort wohl in den meisten Fällen ziemlich ernüchternd aus. Zu knapp ist hierfür die Zeit, zu strukturiert der Alltag. Eigentlich schade! Denn wer echte Fortschritte erzielen will, muss auch mal Raum dafür lassen, Fantasie über Wissen zu setzen und scheinbar Unantastbares in Frage zu stellen.

Wer also innovativ sein will, tut gut daran, mitunter auch mal (scheinbar) verrückte Ideen zuzulassen, den Dialog mit Andersdenkenden zu führen und somit auch ungewohnten Impulsen Raum zu geben. Das Wichtigste dabei ist allerdings nicht der äussere Rahmen, den man sich setzt. Vielmehr ist es die innere Haltung, die entscheidend dafür ist, ob Chancen als solche erkannt werden und im Kopf Barrierefreiheit herrscht, so dass gedanklich andere Welten entstehen können. Die Zukunft braucht Innovation – und dazu müssen wir vor allem eines: Platz in unseren Köpfen schaffen und uns somit stets herausfordern, die Welt mit neuen Augen zu betrachten.

YVONNE SEITZ, Head Human Resources Abacus / VR und Dozentin

Wir müssen die ZUSAMMENARBEIT NEU GESTALTEN

Die Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Umbruch, bedingt durch Technologien und Wertewandel. Es braucht neue Deals der Zusammenarbeit.



Barbara Josef



Michele Limina

Die Begriffe «Neue Arbeit» und New Work wurden Ende der 70-er Jahre durch den österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt. Er stellte vor dem Hintergrund der dritten industriellen Revolution und der damit verbundenen Automatisierungswelle die Frage, wie die Arbeit sinnvoller gestaltet werden könnte, ins Zentrum seines Wirkens. Heute, rund

40 Jahren nach der Begründung der New-Work-Bewegung, ist das Thema aktueller denn je. Doch im Vergleich zu bisherigen Auseinandersetzungen mit der neuen Arbeitswelt blieb es diesmal nicht bei einem schöngestigen, idealistisch gefärbten Gedankenspiel. Die Corona-Pandemie katapultierte Organisationen und Menschen über Nacht unumkehrbar aus der alten in eine komplett neue Arbeitsrealität. Doch

auch wenn viele die schlagartige Verbreitung von Homeoffice mit New Work gleichsetzen, so kratzt dieses Phänomen nur an der Oberfläche. Im Kern der Transformation geht es nicht um die Substitution physischer durch virtuelle Formate, sondern um die viel wichtigere Frage, wie es uns gelingt, Arbeit und Zusammenarbeit nachhaltig zum Wohl von Individuen und Organisationen zu verändern.

CHANCENFENSTER NUTZEN

Überfliegt man die unzähligen Publikationen, die sich mit der Post-Covid-Arbeitswelt auseinandersetzen, so springt der Begriff hybrid immer wieder ins Auge. Meist wird er mit Bildern illustriert, auf denen sich ein Teil der Menschen physisch in einem Raum befindet und andere virtuell über Bildschirme zugeschaltet sind. Dass die Herausgeber dieser Publikationen – Büromöbel-Anbieter, Beratungsdienstleister oder Technologie-Unternehmen – Gefallen an der Vorstellung finden, der Arbeitswelt eine kostspielige Generalüberholung zu verpassen, ist nachvollziehbar. Wenn wir uns jedoch auf eine Zukunft einlassen, in welcher jeder für sich isoliert entscheidet, wann sich der Weg ins Büro lohnt und wann nicht, dann lassen wir das aktuelle Chancenfenster nicht nur ungenutzt verstreichen, sondern wir entscheiden uns bewusst für eine Verschlechterung der Situation.

Aus der Perspektive der Unternehmen und letzten Endes auch der Individuen kommt diese Option einer schleichenden Form der «Entsolidarisierung» gleich, bei welcher alle Akteure nur darauf bedacht sind, ihren individuellen Nutzen auf kurze Sicht zu optimieren. Aus volkswirtschaftlicher Perspektive ist dieser Weg gefährlich, weil er ver-

NEUE DEALS

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Umbruch – ausgelöst durch die Zusammenwirkung von neuen Technologien und dem laufenden Wertewandel. Die Corona-Krise hat diesen Umbruch zusätzlich beschleunigt und die Forderung nach neuen Modellen der Zusammenarbeit verstärkt. Eines ist klar: Wir brauchen nicht flexible Arbeitsformen, hybride Meetings und mehr Homeoffice, sondern auch neue Deals. Zu den Gewinnern der laufenden Transformation zählen Organisationen und Individuen, denen es gelingt, Arbeit und Zusammenarbeit gemeinsam neu zu definieren.

kennt, dass das Hochlohnland Schweiz im globalen Wettbewerb nur dann bestehen kann, wenn es seine Innovationsstärke gezielt ausspielt. Und da Innovation selten das Resultat brillanter, aus dem Homeoffice operierender Einzelkämpfer, sondern ein Teamergebnis ist, führt kein Weg daran vorbei, dass Organisationen und Teams sich Gedanken machen, wie sie eine gesunde Balance zwischen individueller Autonomie und einer funktionierenden Gemeinschaft finden.

GEBEN UND NEHMEN

Flexible Arbeitsformen sind nicht neu – viele Unternehmen haben sie schon vor Jahren eingeführt. Während einige Organisationen, insbesondere globale, technologieaffine Unternehmen, damit

«Flexibilität und Gestaltungsfreiheit werden bisweilen einseitig ausgelegt.»

einigermassen erfolgreich unterwegs sind, ist der durchschlagende Erfolg bei einer Mehrheit der Firmen jedoch ausgeblieben. Mitarbeitende sind frustriert, weil ihre Vorgesetzten sich zwar gerne modern geben, aber im Alltag immer wieder durchblicken lassen, dass sie die Arbeit ausserhalb des Büros nicht als gleichwertig beurteilen. Die Cheffinnen und Chefs sind wiederum enttäuscht, dass Flexibilität oft sehr einseitig ausgelegt wird: Mitarbeitende geniessen die Gestaltungsfreiheit, die ihnen die Arbeit im Homeoffice ermöglicht, würden sich aber nie ausserhalb der Bürozeiten oder gar an einem freien Tag in einen Call einwählen beziehungsweise für Kollegen einspringen, wenn es irgendwo brennt.

Genau in dieser Pattsituation – beide Lager stehen sich mit Forderungen und Erwartungen gegenüber, ohne ihr eigenes Verhalten zu reflektieren – befinden sich aktuell ganz viele Organisationen und Teams. Der Ausweg daraus ist einfacher, als es scheint. Genau ge-



Barbara Josef ist Mitgründerin des Unternehmens 5-9 AG. Sie begleitet Firmen bei Transformationsprozessen. Ihr Hauptinteresse gilt der Zukunft der Arbeit.

nommen müssen wir uns nur vom Denkfehler verabschieden, dass flexible Arbeitsformen ein grosszügiges Geschenk an die Mitarbeitenden sind. Flexible Arbeitsformen stellen viel mehr eine Art «neuen Deal» dar, in welchem beide Parteien – Unternehmen und Mitarbeitende – miteinander abmachen, dass sie gegenseitig Flexibilität einbringen und ermöglichen. Im Grunde ist es nichts anderes als gelebte Solidarität. Ist die Balance zwischen Geben und Nehmen im Gleichgewicht, so entsteht ein Nutzen für alle Involvierten.

NUTZENSZENARIOEN

Wer herausfinden möchte, ob diese Waage im Gleichgewicht ist, kann dies auf relativ einfache Weise tun. Während ungefähr drei Wochen schreibt jeder für sich im Sinne einer «Flexibilitätsbilanz» in der linken Spalte alles auf, wo man Flexibilität im Team oder gegenüber anderen Anspruchsgruppen ermöglicht hat. In der rechten Spalte notiert man alle Flexibilitätsgewinne, das heisst Situationen, wo man persönlich von Flexibilität profitiert hat. Wenn beide Spalten ausgewogen sind und relevante Punkte enthalten, zeugt das von einem gesunden Verhältnis.

Nebst dieser Form von individueller Selbstreflexion empfiehlt es sich, im Team regelmässig zu diskutieren, wie interne Anspruchsgruppen und Kunden von mehr Flexibilität profitieren (die linke Spalte in der geschilderten Übung). Welche Nutzenkategorien



lassen sich identifizieren und noch gezielter entwickeln? Gibt es neue Nutzenkategorien, die sich bedingt durch veränderte Rahmenbedingungen oder neue Kundenbedürfnisse adressieren lassen? Darüber nachzudenken, wie die Kultur der Zusammenarbeit und insbesondere die neu gewonnene Flexibilität die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen kann, ist nicht nur lohnenswert, sondern eine Bedingung für das Gelingen einer erfolgreichen Einführung von flexiblen Arbeitsformen. Denn nur wenn Entscheidungsträger in Organisationen spüren, dass die Übertragung von Eigenverantwortung auch zu besseren Ergebnissen führt, werden sie bedingungslos hinter entsprechenden Kulturveränderungen stehen.

STARKE GEMEINSCHAFT

Durch die Pandemie haben wir in kürzester Zeit den Wechsel von einem Extrem (Präsenz «per default») ins andere Extrem (virtuelle Kollaboration als

Standard) vollzogen. In den nächsten Wochen und Monaten sind wir gefordert, ein neues Gleichgewicht zu finden. Es wird sich nicht von heute auf morgen einstellen, sondern langsam eependeln. Im Idealfall gelingt es uns, das Beste aus beiden Welten, der Welt vor und mit Covid, mitzunehmen in die neue Kultur der Zusammenarbeit.

Auch wenn es verlockend wäre, der aktuellen Unsicherheit beispielsweise mit Präsenzquoten zu begegnen, so bewirken diese Formen von starren Regeln genau das Gegenteil von dem, was wir erreichen wollen: eine Arbeitskultur, die den Mitarbeitenden Gestaltungsspielräume bietet, welche sie mit maximaler Eigenverantwortung zu ihrem eigenen Wohl und zum Wohl der Gemeinschaft einsetzen. Wenn es uns gelingt, den bevorstehenden Weg durch ein gemeinsames Zielbild und durch geteilte Werte statt mittels Regeln und Sanktionen zu beschreiten, so stärken wir nicht nur die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, sondern in-

ANZEIGE

Business Map.



Als Mitglied des Kaufmännischen Verbandes, profitieren Sie von 30% Preisvorteil auf das Jahres-Abo.

Zum Angebot: [kfmv.ch/ringieraxelspringer](https://www.kfmv.ch/ringieraxelspringer)

vestieren gleichzeitig in die Fähigkeit der Organisation, mit Unsicherheit und einer hohen Veränderungsdynamik umzugehen. X



Zum Beispiel Tadah

Ein Beispiel von New Work ist der Coworking-Space Tadah, wo wir fotografiert haben. Die Plattform für bessere Vereinbarkeit richtet sich an Firmen und Private und bietet neben dem Coworking-Space mit flexibler und professioneller Kinderbetreuung Workshops, ein Online-Magazin und Feriencamps für Kinder. Berufs- und Familienleben sollen dank dem Angebot stressfrei kombinierbar sein. Tadah unterstützt zudem Unternehmen dabei, sich als innovative und moderne Arbeitgeber aufzustellen. Die Gründerinnen sagen: «Familienfreundlichkeit ist heute kein Nice-to-have mehr, sondern ein Standort- und Wettbewerbsfaktor.» tadah.ch



Homeoffice in die Ausbildung der Lernenden integrieren

Im August 2021 haben zahlreiche Jugendliche ihre Ausbildung begonnen und dabei einen massiv veränderten Arbeitsalltag angetroffen. Denn im Zuge der Corona-Pandemie hat sich das Arbeiten im Homeoffice branchenübergreifend etabliert. Erstlehrlernende stehen dabei vor einer doppelten Herausforderung: Sie sind am Anfang ihrer Ausbildung und konnten noch keine Berufserfahrung – weder physisch noch remote – sammeln.



Eine neue Umfrage des Kaufmännischen Verbands Schweiz, welche über 700 Berufs- und Praxisbildner/innen aus KV-Lehrbetrieben zu den Ausbildungsbedingungen während der Corona-Pandemie befragt hat, zeigt, dass auch Ausbilder/innen die Fernausbildung während des Lockdowns als besonders schwierig wahrgenommen haben und mehr Unterstützung benötigen. Lernende und ihre Ausbilder/innen müssen in Zukunft besser und vor allem systematisch auf neue Arbeitsformen vorbereitet werden.

Dafür braucht es neue Strategien, Konzepte und Regeln für die Berufslehre. Entsprechend fordert der Kaufmännische Verband Schweiz den Bundesrat auf, Bericht darüber zu erstatten, ob angesichts der sich verändernden Arbeitsrealität von Ausbildungsbetrieben eine Anpassung des Arbeitsgesetzes sowie der entsprechenden Verordnungen angesagt ist; insbesondere unter Art. 1 lit. der Verordnung des WBf über Gefährliche Arbeiten für Jugendliche

ab 15 Jahren. Ein besonderes Augenmerk gilt Lernenden, die in Branchen und Unternehmen arbeiten, in denen flexible Arbeitsformen auch nach der Corona-Pandemie erhalten bleiben oder gefördert werden. Daniel Jositsch, Präsident des Kaufmännischen Verbands Schweiz, hat eine entsprechende Interpellation in der Herbstsession eingereicht.



kfmv.ch (Angebot – Studien – Auswirkungen der Corona-Krise auf die Ausbildung von KV-Lernenden)

Das aktualisierte Merkblatt «Homeoffice für KV-Lernende» liefert ausserdem wichtige Informationen und Praxistipps. Es steht Lernenden sowie Berufs- und Praxisbildner/innen kostenlos zur Verfügung.

Download:
kfmv.ch/merkblaetter

«Wir brauchen ein MODERNES ARBEITSGESETZ»

Flexibles Arbeiten ist in der Schweiz gesetzlich nicht geregelt. Nachdem sich diese Arbeitsform in den letzten Jahren stark ausgebreitet hat, braucht es eine Revision der gesetzlichen Grundlagen, sagt Ursula Häfliger, Geschäftsführerin der plattform.



Rolf Murbach

Homeoffice hat sich im Zuge der Corona-Pandemie durchgesetzt. Viele Arbeitgeber und Arbeitnehmende wollen daran festhalten.

Was sind die Erkenntnisse?

Ursula Häfliger: Die Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice haben tatsächlich stark zugenommen. Eine Mitglieder-Umfrage der plattform hat viele Punkte, die früher als problematisch betrachtet wurden, mittlerweile identifiziert und gezeigt, dass diese lösbar sind: Präsenzzeiten, Erreichbarkeit, Abgrenzung zum Privatleben. Zudem haben wir die Erfahrung gemacht, dass die technischen Voraussetzungen fürs Homeoffice in der Regel keine unüber-

windbare Hürde mehr darstellen, sofern sie klar zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geregelt werden.

Nicht nur Arbeitnehmende profitieren von flexiblen Arbeitsformen.

Das ist richtig. Arbeitgeber profitieren von der erhöhten Effizienz und Motivation ihrer Mitarbeitenden. Zudem ermöglichen Remote Work und virtuelle Meetings das Einsparen von Reisezeit, so dass mehr Zeit fürs produktive Arbeiten bleibt. Wenn Unternehmen nun auch langfristig auf Homeoffice setzen, können sie ihren Raumbedarf reduzieren, wodurch sie Mietkosten sparen.

Was bedeuten die Veränderungen für die gesetzlichen Grundlagen?

Wir müssen die bestehende rechtliche Lage neu beurteilen. Insbesondere der Gesundheitsschutz, die Arbeitszeit und die für das Homeoffice notwendigen Rahmenbedingungen sollten im Gesetz berücksichtigt werden. Homeoffice ist bis jetzt in keinem Gesetz geregelt – weder im Arbeitsgesetz, im Obligationenrecht oder im Heimarbeitsgesetz. Die Besonderheit von Homeoffice liegt darin, dass die Arbeit zeitlich und örtlich flexibel ausgeführt werden kann. Meist arbeiten die Leute zu Hause, im Betrieb und unterwegs. Aus diesem Grund sollte man die relevanten Gesetzesartikel für örtlich flexibles Arbeiten ergänzen. Denkbar ist auch, dass das Arbeitsgesetz bezüglich flexibler Arbeitszeiten grundlegend überarbeitet wird. Die Vereinfachung und Flexibilisierung würden dann für alle Arbeitnehmenden gelten, unabhängig davon, ob sie im Betrieb oder ausserhalb tätig sind.

Wird nach einer allfälligen Gesetzesrevision ein Arbeitgeber Homeoffice einfordern können?

Bereits heute ist geregelt, dass der Arbeitgeber Homeoffice nicht einseitig einfordern kann. Auch bei einem revidierten Arbeitsgesetz sollte man darauf achten: Es braucht einvernehmlich vertraglich geregelte Rahmenbedingungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Wie müsste sich der Gesundheitsschutz verändern?

Die Forschung beschäftigt sich seit langem damit, welche Arbeitsbedingungen sich wie auf die Gesundheit der Berufsleute auswirken. Früher stand die physische Gesundheit im Zentrum, in den letzten Jahren sind psychosoziale Aspekte in den Vordergrund gerückt. Wenn wir an Homeoffice denken, sollten wir die folgenden Gesundheitsaspekte berücksichtigen: Auswirkungen auf den Bewegungsapparat, Stress, Herz-Kreislauf-Beschwerden, aber auch die psychische Gesundheit, bedingt zum Beispiel durch Gefühle von Isolation, mangelnde Work-Life-Balance oder unzureichende Arbeitsorganisation. Allerdings haben Studien gezeigt, dass die positiven Auswirkungen von Homeoffice auf die Gesundheit überwiegen.

Homeoffice kann zusätzliche Ressourcen freisetzen.

Ja. Autonomie sowie eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit kompensieren häufig Stressoren wie längere Arbeitszeiten oder bessere Erreichbarkeit. Allerdings darf man nicht vergessen, dass Homeoffice nicht für alle geeignet ist. Es braucht eine passende

Gesetzliche Grundlagen für flexibles Arbeiten

Daniel Jositsch, Zürcher Ständerat und Präsident des Kaufmännischen Verbands Schweiz, hat im Juni 2021 eine Motion zur Anpassung der arbeitsgesetzlichen Grundlagen an die gelebte Arbeitswelt eingereicht. Damit soll für Arbeitnehmende und Arbeitgeber Rechtssicherheit geschaffen werden. Der Vorschlag basiert auf einem Verständnis von Autonomie und gegenseitigem Vertrauen zwischen Arbeitgebern und ihren Mitarbeitenden. Er beinhaltet Eckpunkte einer Homeoffice-Vereinbarung, ohne deren Ausgestaltung final vorzuschreiben beziehungsweise zu definieren. Neben Zeit-Aspekten soll auch ein spezifisch auf das Homeoffice ausgerichteter Schutz der Arbeitnehmenden definiert werden.
die-plattform.ch/flexibles-arbeiten

Infrastruktur zu Hause, einen ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz mit Tageslicht. Und man sollte ungestört arbeiten können. Hinzu kommen persönliche Präferenzen. Es gibt Menschen, die eine klare Trennung zwischen Arbeitsplatz und Wohnung wünschen und Rituale wie Pendeln brauchen.

Was gehört ebenfalls zu den persönlichen Merkmalen, die das Arbeiten im Homeoffice erleichtern?

Relevant sind Selbstmotivation, Selbstständigkeit, Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, keine Mühe mit temporärer Isolation, fokussiertes Arbeiten sowie Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit. Wichtige Einflussfaktoren für erfolgreiches flexibles Arbeiten – im Betrieb und ausserhalb – sind zudem: ein bewusster Umgang mit den Arbeits- und Ruhezeiten sowie Pausen respektive Unterbrechungen der Ruhezeit. Diese Einflussfaktoren müssten in einem revidierten Arbeitsgesetz klar und flexibler geregelt sein.

Weshalb sind diese Einflussfaktoren so wichtig?

Lange, angeordnete Arbeitszeiten können sich negativ auf die Gesundheit auswirken. Schichtarbeit, Nachtarbeit und Wochenendarbeit beeinträchtigen die Erholung von Körper und Geist und stören den Schlaf. Das greift die psychische Gesundheit an und beeinträchtigt die Aufmerksamkeit, was wiederum eine erhöhte Unfallgefahr bedeutet. Wissensarbeiter haben es diesbezüglich besser. Dank der hohen Arbeitszeitauto-



Ursula Häfliger ist Verantwortliche Politik beim Kaufmännischen Verband Schweiz und Geschäftsführerin der Plattform, der politischen Allianz unabhängiger Angestellten- und Berufsverbände.

nomie verfügen sie über mehr Ressourcen zur Stressreduktion. Und: Wer die Arbeitszeit nicht erfassen muss, Leute in Führungspositionen zum Beispiel, fühlt sich tendenziell weniger gestresst

«Selbstmotivation, Selbstständigkeit und eine gute Arbeitsorganisation sind im Homeoffice unerlässlich.»

als Arbeitskräfte, die ihre Stunden genau eintragen müssen. Allerdings führt die Vertrauensarbeitszeit häufig zu längeren Arbeitszeiten. Die Abgrenzung ist offenbar schwieriger.

Flexibles Arbeiten im Homeoffice wirkt sich nicht grundsätzlich negativ auf die Gesundheit aus.

Nein. Wichtig sind ein individuelles Gesundheitsmanagement und geeignete Rahmenbedingungen zu Hause. Das individuelle Gesundheitsmanagement soll gewährleisten, dass Angestellte ihre Arbeit möglichst frei gestalten und Erholung einplanen können.

Was wünschen sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?

Umfragen, auch diejenige des Kaufmännischen Verbands von 2017, haben gezeigt, dass höher Qualifizierte eine grössere Arbeitszeitautonomie geniessen. Sie sind zufriedener als Arbeitnehmer, die ein engeres Arbeitszeitkorsett haben. Jüngere Befragte und Kadermitarbeitende wünschen sich eher mehr örtliche Flexibilität, während Vertreter von tieferen Funktionsstufen, die ohnehin weniger frei über ihre Zeit verfügen können, sich mehr zeitliche Flexibilität wünschen. Grundsätzlich sind Leute bereit, über die betriebliche Arbeitszeit hinaus zu arbeiten, in der Regel aber nicht mehr als 52 Stunden. Arbeitszeiterfassung wird geschätzt, Sonntagsarbeit ist meist unerwünscht.

Was hat die Mitgliederumfrage der Plattform gezeigt?

Im Mai 2020 hat die Plattform die erwerbstätigen Mitglieder ihrer Partner-

Verbände zu den Arbeitsbedingungen im Homeoffice befragt. Die Resultate bestätigen, was auch andere Studien ergeben haben: Homeoffice ist bei Arbeitskräften in Dienstleistungs- und Wissensberufen beliebt. 96% der Befragten gaben an, gut von zu Hause aus arbeiten zu können, und 52% möchten künftig mehr im Homeoffice tätig sein. 45% wünschen sich zudem mehr virtuelle Meetings. Die Umfrage hat auch deutlich gemacht, dass flexibles Arbeiten neue gesetzliche Regelungen erfordert und folgende Fragen klären muss: Wie steht es um das Gesundheitsmanagement zu Hause? Wer zahlt die Infrastruktur im Homeoffice? Nur 25% der Arbeitgeber leisteten zum Beispiel einen materiellen oder finanziellen Beitrag an die Kosten, die dem Arbeitnehmer im Homeoffice erwachsen sind. ✕

ANZEIGE

«Ihr Aus- und Weiterbildungsinstitut IKP: wissenschaftlich – praxisbezogen – anerkannt.»

Mit Option zum eidg. Diplom

Neu: Finanzierung Ihrer Ausbildung durch Bundesbeiträge

EDU UA


 Info-Abend: 13. Jan. in Zürich	Dipl. Körperzentrierte/ Psychologische/r Berater/in IKP Psychologie, psychosoziale Beratung und Körpertherapie. 3 Jahre, SGfB anerkannt
 Info-Abend: 18. Nov. in Zürich	Dipl. Ernährungs-Psychologische/r Berater/in IKP Humanistische Psychologie und Ernährungswissen. 4 Jahre, ASCA und SGfB anerkannt
 Info-Abend: 29. Nov. via Zoom	Dipl. Ganzheitlich-Integrative Atemtherapeut/in IKP Ressourcenorientierte Prozessbegleitung durch Atem- und Körpertherapie. 3 Jahre. EMR- und ASCA-anerkannt
 Info-Abend: 22. Nov. in Zürich	Dipl. Paar- und Familienberater/in IKP Ganzheitlich-systemische Beratungskompetenz in Paar- und Familientherapie. 3 Jahre; SGfB-anerkannt


Mehr Infos?
ikp-therapien.com
Tel. 044 242 29 30


Seit 30 Jahren anerkannt

Motiviert zur Arbeit

Jeden Tag voller Vorfreude aufstehen:
Davon träumen die meisten.
Wie Motivation gelingen kann.

 Rahel Lüönd



Unternehmen profitieren von motivierten Mitarbeitenden. Forschungsergebnisse zeigen: Wenn wir motiviert arbeiten, zeigen wir höhere Arbeitsleistungen, sind innovativer, fehlen seltener am Arbeitsplatz, machen weniger Fehler und bleiben häufiger im Unternehmen. Ausserdem erhöhen motivierte Mitarbeitende die Profitabilität, die Produktivität, das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit.

Längst zapft die moderne Arbeitswelt unsere Motivation – diese innere Energiequelle – an, um noch mehr aus der «Ressource Mensch» zu erwirtschaften. Ist das Feuer hingegen einmal erloschen, ist möglicherweise ein Burnout die Folge. Oder einfach ein unproduktiver, resignierter Mitarbeiter.

AUF PERSÖNLICHKEIT EINGEHEN

Doch wie funktioniert Motivation? Und was können wir tun, wenn sie mal

abhandenkommt? Das Schöne an der Motivation ist, dass sie vielschichtig ist: Nicht jede und jeden motiviert das Gleiche. Der Psychologieprofessor Julius Kuhl hat vier Grundmotive unterschieden, die in uns Menschen mehr oder weniger ausgeprägt zu finden sind (siehe Box). Die Grenzen sind fließend und können sich im Verlauf der Zeit verschieben.

Wir haben ein tiefes Bedürfnis, mit diesen Werten im Einklang zu sein, sagt Selbstmanagement-Trainerin Caroline Theiss im Interview. Während sich eine leistungsmotivierte Mitarbeiterin mit anderen messen möchte oder sich am eigenen inneren Wertemassstab orientiert, sind dem freiheitsliebenden Kollegen seine langen Sommerferien heilig. Konflikte sind dabei gar nicht so selten. Angenommen, jemand gestaltet gerne (Machtmotiv) und sucht gleichzeitig Harmonie (Be-

ziehungsmotiv). In einer Führungsfunktion kann diese Person etwas bewirken, wird um das eine oder andere kritische Gespräch aber nicht herumkommen. Solche Motivkonflikte sind

«Stärkenorientierung steigert die emotionale Bindungsfähigkeit und die Resilienz.»

enorm kraftraubend und müssen bewusst gemacht werden. Denn dann kann der Mensch entscheiden, ob er lernen will, konfliktfähiger zu werden und die Harmonie im privaten Umfeld zu suchen oder sich lieber nach einer anderen Stelle umsieht.

Die vier Motivtypen

Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) nach Julius Kuhl



Leistung

Diese Menschen möchten sich beruflich weiterentwickeln und Kompetenzen ausbauen. Sie messen sich an ihrem Erfolg und wachsen daran. Wer sich nur über Leistung definiert, ist aber auch erschöpft und ausgepumpt, wenn er oder sie irgendwann nicht mehr leisten kann.



Beziehung

Beziehungsmotivierte Mitarbeitende halten das Team zusammen. Sie suchen Harmonie und ein gutes Arbeitsklima. Während ihnen wirtschaftlicher Erfolg weniger wichtig ist, würden sie für ihre Kolleginnen und Kollegen alles tun. Mit Konfliktsituationen kommen sie schwer zurecht.



Freiheit

Bei ausgeprägtem Freiheitsmotiv gewinnen flexible Arbeitsmodelle an Bedeutung. Diese Menschen möchten sich nicht verbiegen für ihre Arbeit. Sie suchen ausserdem den Sinn in ihrem Tun: Sie möchten innerlich vorankommen, ihre Persönlichkeit weiterentwickeln.

Gerade Führungskräfte fragen sich immer wieder, wie sie ihre Mitarbeitenden motivieren können. Ein Fehler, der dabei oft passiert, ist, dass sie von sich auf andere schliessen. Echte Motivation kann nur von innen kommen. Eine gute Chefin, ein guter Chef kennt seine Mitarbeitenden und geht auf sie ein.

FIRMEN INTERESSIEREN SICH FÜR DAS WOHLBEFINDEN VON MITARBEITENDEN

Der «Engagement Index» von Gallup, Deutschlands bekannteste Studie zu Arbeitsumfeld und Führungskultur und durchaus vergleichbar mit der Schweiz, hat im vergangenen Jahr erneut 1000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befragt. Zwei Drittel stimmten zumindest mehrheitlich zu, dass sich ihr Unternehmen für ihr allgemeines Wohlergehen interessiert. Ein Drittel gab aber auch an, auf Grund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein. Eine der fünf Fazitaussagen des Berichts lautet: «Auf die Führungskraft kommt es an – Stärkenorientierung als Hebel zur Steigerung von emotionaler Bindung und Resilienz.» Das bezeichnet im Kern dasselbe, wie auf die Motive der einzelnen Mitarbeitenden einzugehen. Wer sich gesehen fühlt und so arbeiten kann, wie es ihm oder ihr entspricht, ist seinem Arbeitgeber gegenüber loyaler und kann Rückschläge verkraften. ✕



Macht

Machtmenschen haben eine Vision. Sie wollen etwas gestalten, Ausserordentliches erreichen und sind entsprechend oft als Zugpferde in Führungsfunktionen anzutreffen. Kontrolle und Einschränkungen hemmen sie.

«Es braucht alle Typen in einer Firma»

Wer seine eigene Persönlichkeit gut kennt, kann sich im Beruf entfalten: Caroline Theiss trainiert Unternehmen und Institutionen in Selbstmanagement nach dem Zürcher Ressourcen-Modell, ist Dozentin am Institut PSI Schweiz und an der ZHAW und hat eine eigene Praxis in Zürich.

Frau Theiss, Geld als Motivationsfaktor ist nachweislich endlich. Warum?

Wir sprechen in der Psychologie von intrinsischer und extrinsischer Motivation. Geld und Status sind klassische Beispiele für extrinsische Motivation, die sich immer erschöpft. Abgesehen davon, dass sie zu unmoralischem Handeln verleitet, begünstigt sie Neid und Missgunst – und macht langfristig einfach nicht glücklich. Ich arbeite ab und zu mit Menschen, die alles im Beruf erreicht haben, aber einfach nicht zufrieden sind!

Was braucht es denn, um diese Zufriedenheit zu finden?

Das Bedürfnis, mit seinen Werten und Energiequellen in Kontakt zu sein, ist ein elementares. Unsere intrinsischen Motive können wir wie eine Art innerer Motor betrachten, der uns in Bewegung hält. Julius Kuhl hat sich ein Leben lang mit den Motiven der Menschen beschäftigt und sie in vier Typen unterschieden: Leistung, Macht – im Sinne von Gestalten wollen –, Beziehung und Freiheit. Ich stelle im Beratungsalltag immer wieder fest, dass da sehr viel dran ist.

Wie können Führungskräfte ihr Team motivieren?

Sie können niemanden motivieren, genauso wenig, wie Sie für andere aufs Klo gehen können. Eine Führungskraft muss sein Team deshalb vor allem sehr gut kennen, um auf die individuellen Bedürfnisse eingehen zu können. Was den einen motiviert, ist für den anderen ein Störfaktor.

Was passiert, wenn wir nicht mit unseren Werten im Einklang sind?

Dann leiden wir und verlieren Energie und Arbeitsfreude. Wenn wir uns

hingegen so verhalten können, wie es uns entspricht, fliesst uns die Energie förmlich zu. Haben Sie schon einmal jemandem zugeschaut, der total in seinem Element war? Das ist doch ein wunderbares Bild.

Die Theorie leuchtet ein – doch die Praxis ist bekanntlich eine andere Sache. Wir befinden uns in einer von Wirtschaftswachstum dominierten Arbeitswelt. Wie ist dieser Ansatz mit unserer Leistungsgesellschaft vereinbar?

Gar nicht! Wenn nur Leistung zählt, kommen die sogenannten High Performer immer weiter, während alle andern geringgeschätzt werden oder einfach abspringen. Dann hat es im Team irgendwann nur noch leistungsmotivierte Typen, die dann ohne Rücksicht auf sich bis zum Burnout arbeiten. Fakt ist aber: Es braucht alle in einer guten Firma. Das ist übrigens auch mein Verständnis von Diversity. Ein Steve Jobs als freiheits- und machtmotivierter Leader hat unglaublich tolle Visionen. Aber wer setzt diese dann um?

Angenommen, ich bin unzufrieden, kann dies aber nicht genau einordnen. Was kann ich tun?

So geht es vielen. Unsere Bedürfnisse sind da subtil, häufig unterbewusst. Wir müssen oft ein Leben lang hinhören und justieren. Es lohnt sich, auf diese Zeichen zu achten. Ich kann den Job, den Partner wechseln – mich selber nehme ich aber immer mit.



.....
Caroline Theiss ist Selbstmanagement-Trainerin und Dozentin.
.....

Trainoffice bereichert den Job



Arbeiten im Zug ist motivierend und produktiv. Man kommt auf Ideen und pflegt, wenn es gut läuft, ein besonderes Networking.



Rolf Murbach

Trainoffice. Auf die Idee bin ich vor drei Jahren gekommen. Natürlich war es nichts Neues, dass Menschen im Zug arbeiten. Seit Leute pendeln, arbeiten sie unterwegs, tippen Zahlen und Wörter in ihre Laptops und telefonieren, was meist stört. Von Peter Bichsel wissen wir, dass er im Zug schreibt. Der Schriftsteller erfindet auf seinen Fahrten Geschichten.

Ich kam auf Trainoffice, weil mich das Büro langweilte. Immer die gleichen Wände und Fenster, der gleiche Blick auf gegenüberliegende Büros, die gleichen Menschen (die ich zwar mag), die gleichen Gespräche. Zum Arbeiten kam ich nicht wirklich, denn ich kann mich im Grossraumbüro schlecht konzentrieren.

Natürlich schätze ich es unterdessen, dass wir uns nach der Pandemie wieder treffen dürfen, und tauche an meinem fixen Arbeitsplatz ab und zu auf. Aber das Büro wird in vielen Fir-

men nicht mehr dasselbe sein. Wir werden das Office aufsuchen, wenn wir uns austauschen wollen. Für konzentriertes Arbeiten bleiben wir künftig wohl zu Hause.

«Ich kam auf die Idee, weil mich das Büro langweilte.»

Ich begann also, SBB-Tickets zu kaufen. 1. Klasse, den Luxus gönnt(e) ich mir. Früher zahlte ich in meiner freiberuflichen Tätigkeit für einen Arbeitsplatz. Heute gebe ich das Geld für Tageskarten aus. Ich entscheide mich meist für Reisen, auf denen ich nur einmal umsteigen muss, damit ich beim Arbeiten wenig unterbrochen werde. Ich fahre ins Engadin, nach Arosa, Zermatt, Basel,

Locarno oder Interlaken. Ich nehme die Züge nach neun Uhr, da hat es je nach Strecke kaum Leute, so dass ich konzentriert arbeiten kann. Drei Stunden Hinreise, vier Stunden wandern, drei Stunden Rückfahrt. Am Abend komme ich meist zufrieden nach Hause, denn ich war erstaunlich produktiv und habe mich erst noch bewegt. Diese kleinen Fluchten fühlen sich an wie Ferien und nicht wie Arbeit.

Trainoffice erlebe ich als ausserordentlich produktiv, inspirierend und motivierend. Wie schön, wenn Berge und Seen an mir vorbeiziehen, ich durch Täler fahre und auf Hügelzüge blicke. Die Fahrten lösen in mir etwas Gutes aus und sind beflügelnd. In der Bewegung liegt ein Zauber, wir kennen das vom Gehen, sie bringt das Denken in Gang, ich komme auf Ideen. Eigentlich paradox: Die vorbeiziehenden Landschaften lenken ab und erlauben doch vertieftes Arbeiten. Ich sehe einen

Film und bin im Film. Das funktioniert erstaunlich gut. Nicht jede Aufgabe eignet sich gleichermassen fürs Trainoffice, die meisten schon. Ausser telefonieren, das verbiete ich mir.

BELEBENDE BEGEGNUNGEN

Das Schönste an meinen Reisen sind die Begegnungen. Auf jeder Fahrt treffe ich einen Menschen. Das belebt. In Scuol stapfte ich durch das tiefverschneite Dorf. Bei einer Kreuzung hielt ich an. Ein Mann fragte mich, wohin ich wolle. Ich sagte, ich weiss es nicht. Darauf er: Komm mit mir. So begleitete ich den Mann oder er mich bis zur nächsten Weggabelung. Er erzählte von seinem Job als Schreiner, von den Schwierigkeiten der heimischen Jungen, im Engadin ein eigenes Haus zu kaufen, von der touristischen Entwicklung des Tals. Dann ging er weiter.

Auf einer kleinen Wanderung oberhalb von Zermatt begegnete ich einer Japanerin, die durch Europa reiste. Ich habe auf dem gemeinsamen Abstieg mehr über Japan erfahren als durch viele Lektüren. Im Verzascatal traf ich eine Aussteigerin, die mir von ihrem bewegten Leben berichtete. Und in Luzern kehre ich gerne in einem netten Café am See ein. Es gibt dort köstliche Zwetschgenwähe. Die Gespräche mit der Kellnerin wiederholen sich, ich möchte diesen kurzen Austausch nicht missen.

Trainoffice ist also auch eine Form von Networking. Einfach anders, ohne Fingerfood und ohne Businessstark. Das Grossraumbüro verliert mit jeder Fahrt an Bedeutung. ✕

Tipps fürs Trainoffice

Trainoffice ist eine Kultur, man muss das lernen. Probieren Sie unterschiedliche Strecken aus. Mit der Zeit entwickeln Sie einen Riecher für «Strecken, die funktionieren», auf denen man gut arbeiten und sich konzentrieren kann.

Entscheiden Sie sich für längere Strecken. Die Fahrt Zürich-Basel zum Beispiel dauert 50 Minuten oder 75 Minuten – je nach Strecke. Auf der längeren Bahnfahrt hat es meist weniger Leute.

Achten Sie darauf, dass Sie wenig umsteigen müssen. Zürich-Scuol: 2,5 Stunden Fahrt, einmal umsteigen. Zürich-Locarno: 3,5 Stunden, ohne Umsteigen.

Machen Sie sich mit dem Fahrplan vertraut. Sie staunen, welche Verbindungen es gibt. Und Sie lernen die Schweiz und schöne Landschaften kennen.

Fahren Sie «Umwege». Zum Beispiel: Zürich-Rapperswil-Luzern (Voralpen-Express)

Vermeiden Sie Stosszeiten. Wenn Sie den Zug nach 9 Uhr nehmen, haben Sie meist viel Platz.

Leisten Sie sich ab und zu ein 1.-Klasse-Ticket. Der Platz und die Infrastruktur sind hervorragend. Man arbeitet in den grosszügigen Abteilen sehr gut.

Machen Sie Rundreisen. Zum Beispiel: Zürich-Chur-Disentis-Andermatt-Göschenen-Zürich.

Für lange Strecken lohnt sich eine Tageskarte. Zudem sind Sie dann völlig frei und können spontan die Reise verlängern. Sich dem Einfall anvertrauen und sich treiben lassen. Das wirkt sich auch auf die Arbeit aus.

Verbinden Sie Trainoffice mit Bewegung. Fahren Sie beispielsweise ins Unterengadin, steigen in Ardez aus und wandern bis Scuol. Dann zurück mit dem Zug.

Besorgen Sie sich einen guten Rucksack mit genügend Platz für Laptop, Essen, Kleider (falls Sie zwischendurch wandern).

Internet: In den Zügen hat es oft WLAN. Auf der sicheren Seite sind Sie mit dem eigenen Hotspot.

Installieren Sie Rituale. So sind Sie schnell, verlieren keine Zeit mit Organisatorischem und kommen zum Arbeiten. Zum Beispiel: In Zürich Sandwich und Getränke kaufen – Zug nach Chur/Arosa – in Arosa Büroplunder ins Schliessfach beim Bahnhof – Rundwanderung bis Prätschalp – Kaffee und Kuchen in Maran – Rückfahrt nach Chur/Zürich.

Verzichten Sie im Zug auf längere Telefonate. Sie ärgern nur Ihre Mitreisenden.

➤ **Über weitere spannende Arbeitsmodelle lesen Sie hier:** kfmv.ch/arbeitsmodelle

ANZEIGE

WIR MACHEN SIE FIT FÜR
VERÄNDERUNG!

Change Management
Management-Modul für Führungsfachleute

ISBN 978-3-7155-4839-5

CHF 49.00

www.compendio.ch

compendio
Bildungsmedien
Lernen und Lehren



Ein offenes Ohr für Mitarbeitende

Depressionen, private Probleme oder Konflikte am Arbeitsplatz – viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden eine externe professionelle Beratung für schwierige Lebenslagen.



Andrea Söldi



Im letzten Herbst wurden die depressiven Verstimmungen und Angstzustände wieder stärker. «Gut möglich, dass Corona dabei eine Rolle spielte», sagt Lukas Liner*. Die Isolation im Homeoffice habe ihm zugesetzt, glaubt der Betriebsökonom, der bei einem grossen Finanzinstitut angestellt ist. Die Arbeit an sich sei nicht das Problem gewesen, beteuert er. Im Gegenteil: «Sie gab mir Halt und Struktur.» Bereits früher einmal hatte Liner wegen seiner psychischen Probleme eine therapeutische Behandlung in Anspruch genommen. Nun erfuhr er über eine Arbeitskollegin, der er sich anvertraut hatte, von der betrieblichen Sozialberatung, welche die unabhängige Firma Movis durchführt. Alle Mitarbeitenden des Unternehmens haben bei Problemen Anspruch auf mehrere Termine bei einer externen Fachperson.

Der 49-Jährige wandte sich per Mail an die im Intranet angegebene Adresse und erhielt wenige Tage später einen Termin bei Sozialberaterin Sharon Weekes. Sie habe ihm Strategien aufgezeigt, die er im Alltag bei einem Stimmungstief anwenden konnte. Zum Beispiel lernte er, sich vermehrt an positive Erfahrungen und Gefühle zu erinnern, statt sich mit den negativen zu beschäftigen. Zudem half die Beraterin ihm, einen geeigneten Therapeuten zu finden. «Die rasche und unkomplizierte Unterstützung war sehr hilfreich», blickt Liner zurück. Unterdessen geht es ihm schon wieder besser.

UM FABRIKARBEITER GEKÜMMERT

Immer mehr Organisationen schliessen mit einem externen Beratungsunternehmen einen Vertrag ab, um ihre Mitarbeitenden in schwierigen Situationen zu unterstützen. Das Konzept hat eine bald 100-jährige Geschichte: In den schweren Krisenjahren rund um den ersten Weltkrieg war die Not der Arbeiterfamilien gross. Im Zuge des Generalstreiks von 1918 wurden politische Forderungen lauter. Die Winterthurer Arbeiterin Else Züblin-Spiller machte aus dem von ihr gegründeten Schweizer Verband Soldatenwohl den Schweizerischen Volkdienst – heute ist daraus der Personalrestaurantbetreiber SV Group geworden – und startete 1922 die erste Beratungs- und Fabrikfürsorgestelle in der Maschinenfabrik Gebrüder Bühler in Uzwil.

Mittlerweile kümmern sich die professionellen Beratungen in zahlreichen Unternehmen um eine ganze Reihe von gesundheitlichen und sozialen Problemen. «Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden sich in privaten Krisen und bei Trauerfällen an uns, aber auch bei Schwierigkeiten am Arbeitsplatz», erzählt Sharon Weekes. Die 43-Jährige ist gelernte Pflegefachfrau und Sozialarbeiterin mit Ausbildung in Mediation und systemischer Beratung. Für Movis arbeiten rund 60 Fachfrauen und Fachmänner mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, darunter auch einige mit arbeits- und sozialrechtlichen Kenntnissen.

ERZÄHLEN SCHAFFT DISTANZ

«Häufig hilft es meinen Klientinnen und Klienten bereits, einfach einer unbeteiligten Person von ihren Sorgen erzählen zu können», macht Weekes die Erfahrung. «Zusammen nehmen wir zuerst einmal eine Auslegeordnung der Situation vor.» Vielen gelingt es dabei, etwas Distanz zu gewinnen und vielleicht sogar einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Zeichnet sich ab, dass die vorgesehene Anzahl Termine nicht ausreicht oder dass die Person weitere spezifische Unterstützung benötigt, helfen die Movis-Mitarbeitenden beim Aufgleisen eines passenden Angebots. Sie vermitteln etwa den Erstkontakt für eine längere Therapie oder verweisen an Fachstellen wie etwa die Krebs- oder die Rheumaliga.

Bei Konflikten am Arbeitsplatz bietet Weekes manchmal auch ein vermittelndes Gespräch an. «Dabei nehme ich aber auf keinen Fall einfach die Seite meiner Klienten ein», betont die Bernerin. Vielmehr schaue sie mit ihnen vorher an, wie sie ihr Anliegen ruhig und sachlich formulieren können, damit eine Aussprache nicht eskaliert.

BEHUTSAM ZURÜCK AN DEN ARBEITSPLATZ

Ein weiteres Angebot von Movis ist das Case Management bei längeren Absenzen wegen Krankheit. Davon hat zum Beispiel Laura Huber* kürzlich profitiert. Die 32-Jährige hatte letzten Sommer im 5. Schwangerschaftsmonat eine

Spontangeburt, bei der ihr Kind starb. Bei der darauffolgenden Operation verlor sie viel Blut. «Zusätzlich zur Trauer um das verlorene Kind war ich körperlich lange sehr schwach», erzählt die administrative Mitarbeiterin eines grossen Unternehmens. «Ich war absolut nicht belastbar, konnte mich nicht konzentrieren, hatte Schlafstörungen und Ängste.» Ein halbes Jahr fiel sie ganz aus. Danach unternahm sie erste Arbeitsversuche – erst nur stundenweise, dann steigerte sie die Arbeitszeit langsam aber sicher. Sozialberaterin Weekes begleitete den Prozess kontinuierlich und übernahm die Kommunikation mit den Vorgesetzten. Obwohl der Arbeitgeber viel Verständnis zeigte, sei sie sehr froh gewesen um die neutrale Person, sagt Huber. «Sie zeigte mir das richtige Tempo auf und bremste mich, wenn ich ungeduldig wurde.» Unterdessen arbeitet die junge Frau wieder mit dem gleichen Pensum wie vor dem Vorfall. Um das traumatische Ereignis aufzuarbeiten, geht sie regelmässig in eine psychologische Beratung.

Movis betreut sowohl kleinere als auch mittlere und grosse Unternehmen unterschiedlicher Branchen, darunter zum Beispiel die Rhätische Bahn, H&M, SRE, die Mobiliar-Versicherung, das Universitätsspital Zürich oder die Zürcher Kantonalbank. Um bei seinen Kunden eine gesunde und positive Atmosphäre zu fördern, ist die Beratungs-

firma auch in der Prävention tätig. Für Führungskräfte bietet sie zum Beispiel Seminare an zu Themen wie psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Die regelmässigen Befragungen der Mitarbeitenden, in denen sie ihre Leistungsfähigkeit einschätzen, geben zudem wertvolle Hinweise auf das Arbeitsklima. «Stellen wir fest, dass die betrieblichen Themen in einem Unternehmen massiv zunehmen, suchen wir das Gespräch mit den Leitungspersonen», sagt Sharon Weekes. «So können sie rechtzeitig Massnahmen ergreifen.»

«Ich war nicht belastbar, konnte mich nicht konzentrieren, hatte Schlafstörungen.»

CORONA HÄLT BERATENDE AUF TRAB

Ein weiterer grosser Player in diesem Gebiet ist die Firma Icas, die ihre Dienste in der Schweiz und in diversen anderen Ländern anbietet. Ihre 60 Mitarbeitenden sind Ansprechpartner für schweizweit etwa 400000 Beschäftigte. «Die Pandemie hat uns stark auf Trab gehalten», sagt Geschäftsführerin Eliane Bucher. «Die Leute sind extrem belastet.» Ging es vor 15 Jahren in den

Beratungen noch zu 80 Prozent um rechtliche und lebenspraktische Themen, so seien unterdessen die emotionalen Probleme in der Überzahl, erzählt Bucher. Das Arbeiten zuhause habe bei vielen zu Isolationsgefühlen geführt. Zudem hätten Beziehungsprobleme zugenommen. Auch nach den teilweisen Lockerungen zeichne sich noch keine Trendwende ab, stellt Bucher fest. «Viele macht die Zukunft nach wie vor Angst.»

Angesichts dessen, das mittlerweile fast jede zweite IV-Rente aufgrund psychischer Probleme gesprochen wird, seien Frühinterventionen besonders sinnvoll, betont die Icas-Geschäftsführerin. Dass die niederschweligen, vom Arbeitgeber bezahlten Beratungen Wirkung zeigen, kann sie mit Zahlen belegen: Gemäss Untersuchungen ihrer Firma sanken die Absenzen bei den Nutzerinnen und Nutzern der Dienstleistungen von 34 Prozent auf 8 Prozent – für viele Arbeitgeber wohl einer der wichtigsten Gründe, sich das Angebot etwas kosten zu lassen. ✕

*Namen geändert

Ratgeber
«Gesundheit am Arbeitsplatz»
 Kaufmännischer Verband.
 Für Mitglieder kostenlos.
 Für Nicht-Mitglieder: CHF 20.00
 Bezug: kfmv.ch/ratgeber-gesundheit-am-arbeitsplatz

ANZEIGE

MANAGED CLOUD
& OUTSOURCING SERVICES

Geprüfte
Qualität:
ISAE 3402
Typ II

SERVICES CONSULTING ENGINEERING DATACENTERS

Eine zuverlässige IT ist heute ein Muss und bestimmt zentral über den Geschäftsnutzen jedes Unternehmens. Da die IT jedoch meistens nicht zu deren Kernkompetenzen gehört, sollten die anspruchsvollen und vielfältigen Aufgaben sinnvollerweise an einen kompetenten IT Partner übertragen werden. Zahlreiche Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen verlassen sich darum täglich auf die langjährige Erfahrung und die ausgewiesenen Spezialisten von iSource. Einige wichtige Leistungen im Überblick:

- ICT Outsourcing für KMU mit Managed Cloud Services aufbauend auf den Architekturreichen IT-Infrastruktur (IaaS), Anwendungsplattformen (PaaS) und Business-Applikationen (SaaS)
- Integration von Cloud- und Private-Cloud-Angeboten für den Desktopbereich (DaaS)

- Transparente Abrechnung der effektiv bezogenen Leistungen
- Sichere Datenhaltung in der Schweiz durch den Betrieb von drei Hochverfügbarkeits-Rechenzentren
- Konzeption, Realisierung und Betrieb von hochverfügbaren und Disaster-Recovery-fähigen Lösungen
- Professionelle Beratung in den Bereichen Business-Impact-Analyse (BIA), Business-Continuity-Planung und -Management

iSource AG | Europastrasse 3 | 8152 Glattbrugg
 Tel. 044 809 97 00 | www.isource.ch

ISOURCE
 YOUR IT HEARTBEAT

Kritik kann ein Geschenk sein

Die Alarmzeichen stehen auf Rot, wenn wir mit negativem Feedback konfrontiert werden. Es gibt zum Glück ein paar Strategien, gelassener damit umzugehen. Und gute Gründe, persönlichen Erfolgen genauso viel Bedeutung beizumessen.



Rahel Lüönd

Kritik bleibt den meisten Menschen deutlich länger in Erinnerung als eine positive Rückmeldung. Der Grund dafür liegt in der Intensität der Emotion, die damit einhergeht. Kritik prägt sich dann ein, wenn ein starkes Gefühl mit ihr verbunden ist. Genauso anhaltend wäre ein Lob, wenn wir es innerlich himmelhochjauchzend feiern würden.

So erklärt es Elisabeth Mlasko. Sie hat sich als Coach mit ihrer Firma Sinnvoll erfolgreich im Bereich der beruflichen Entwicklung intensiv mit dem Thema Kritik auseinandergesetzt und findet: «Eine gute Feedbackkultur ist das Herzstück einer konstruktiv weiterbringenden Kommunikation und ist Teil jeder fortschrittlichen Firma.» Kritik gehöre dazu – auch wenn sie manch-

mal wehtue. Mlasko sagt: «Statt sie zu fürchten, können wir Kritik als Geschenk betrachten. Sie ist eine Möglichkeit, uns persönlich weiterzuentwickeln.» Vorausgesetzt natürlich, dass sie annehmbar formuliert und in einem Setting ausgesprochen wird, das niemanden blossstellt.

NICHT SOFORT REAGIEREN

Aber wie gelingt es, Kritik als Geschenk anzunehmen, daraus zu lernen – und nicht einfach abzuwarten, bis sich das flau Gefühl im Magen endlich verflüchtigt hat? Negatives Feedback kommt zwar manchmal überraschend und ist auch nicht immer nach Lehrbuch formuliert. Wie wir darauf reagieren, liegt aber immer noch in unserer Hand und damit können wir von der



«Ich darf zu allem stehen»

Chantal Hediger (47),
bildende Künstlerin und Kunsttherapeutin im Raum Zürich

«Als Künstlerin bin ich oft mit Kritik konfrontiert. Meine Bilder sind wie meine eigenen Babys, da kann eine negative Rückmeldung schon verletzend sein. Wenn ich selber kritisiere, formuliere ich dies deshalb achtsam und wohlwollend. Für mich habe ich einen guten Umgang mit Kritik gefunden und empfinde sie heute als positiv. Ich kann an ihr wachsen.

Ich hatte einmal eine Vernissage, als ich mich mit meinem künstlerischen Stil in einer Übergangsphase befand und mich auch entsprechend unsicher fühlte. Da war eine Frau, die in voller Lautstärke sagte: «Was soll das? Da erkennt man ja nichts!» Ich wäre am liebsten im Erdboden versunken. Nachdem ich mich gefasst hatte, ging ich aber auf die Kritikerin zu und hatte schliesslich ein gutes Gespräch mit ihr. Aus dieser Erfahrung habe ich gelernt, dass ich zu allem stehen darf – zu dem, was war, was ist und was noch kommt.»

ACHTUNG KRITIK!

So nehmen Sie Negativfeedback locker entgegen

- › Geben Sie dem Reflex, sich zu verteidigen, nicht sofort nach. Sie müssen die Rückmeldung auch nicht bejahen, sondern können Sie einfach mal mit einem neutraleren «ok» oder «mhm» entgegennehmen.
- › Haben Sie den Inhalt verstanden? Fragen Sie nach, wenn es nicht klar ist. Es lohnt sich auch, die Wahrnehmungen abzugleichen. Vielleicht steht der Vorwurf im Raum, dass Sie häufig zu spät kommen – aber was ist denn häufig für den Kritiker, die Kritikerin? Und was ist häufig für Sie?
- › Reagieren Sie ruhig und sachlich, auch wenn Sie vielleicht aufgewühlt sind. Insbesondere, wenn das Gegenüber emotional ist, hebt das dessen Wirkung ein Stück weit aus.

WIE SAG ICH ES BLOSS?

Tipps, wie Sie Kritik formulieren

- › Überlegen Sie sich im Vorfeld, wie Sie Ihre Rückmeldung formulieren und reagieren nicht aus einer Emotion heraus. Kritik sollte sachlich, distanziert und nicht verallgemeinernd sein.
- › Kritisieren Sie das Verhalten von jemandem – nicht aber seinen oder ihren Charakter. Denn die kritisierte Person muss immer die Möglichkeit haben, ihre Handlungen zu ändern.
- › Achten Sie darauf, dass Sie die Kritik im 1:1-Gespräch und nicht vor anderen anbringen. Ein natürlicher Rahmen wiegt weniger schwer als ein separat terminiertes Gespräch. Regelmässige Feedbackgespräche eignen sich ebenfalls gut.

passiven zurück in eine aktive, selbstbestimmte Rolle kommen (siehe Tipps). Wichtig ist dabei insbesondere, nichts zu überstürzen. Wir können Kritik in Ruhe annehmen und müssen – vor allem wenn wir gekränkt sind – nicht sofort reagieren.

«Kritik braucht Zeit», sagt Elisabeth Mlasko. Und das von beiden Seiten: Einerseits sollte sie nicht zwischen Tür und Angel ausgesprochen werden, wenn einer der Gesprächspartner gerade auf dem Sprung ist. Die Person, die Kritik anbringt, muss sich überlegen, wo, wann und wie sie diese gut formulieren kann. Andererseits braucht aber auch die Verarbeitung Zeit: Nach empfangener Kritik müssen wir uns erst mal beruhigen und darüber nachdenken können. Sobald wir es schaffen, den Inhalt von unseren Gefühlen zu trennen, können wir aus der Kritik lernen. «Ein Körnchen Wahrheit steckt in jeder Kritik», ist die Kommunikationsfachfrau überzeugt.

ART UND WEISE SCHWINGT MIT

Das Setting ist entscheidend dafür, wie Kritik ankommt. So ist es beispielsweise unangebracht, jemanden vor anderen zu kritisieren. Wer aber gleich einen Termin vereinbart und das Sitzungszimmer reserviert, muss sich ebenfalls bewusst sein: Dieses Gespräch wiegt allein durch die Aufmachung sehr schwer. Einen guten Moment abpassen und möglichst natürlich den Kontakt suchen, ist da schon besser.

Doch was, wenn sich das Gegenüber gerade total im Ton vergreift? «Dem treten Sie am besten entgegen, wenn Sie sachlich reagieren und ein anständiges Gespräch einfordern», rät Elisabeth Mlasko. «Damit grenzen Sie sich nicht nur von der unangebrachten Art und Weise ab, sondern haben die Situation auch gleich besser unter Kontrolle.» ✕

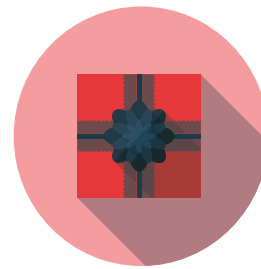


«Oft warten Menschen, bis ihnen der Kragen platzt»

André Herger (41),
Fotograf in Seewen SZ

«Kritik ist eigentlich etwas sehr Wertvolles. Ein Signal vom Gegenüber, das mir zeigt, wie eine Handlungsweise von mir wahrgenommen wird. Das grosse Problem an der Sache ist, dass viele Menschen nie wirklich gelernt haben, mit Kritik umzugehen. Wenn man die Tendenz hat, sich nur dann wohl, selbstbewusst und gut zu fühlen, wenn einen andere Menschen gut finden, dann wird man von Kritik stark erschüttert. Oft warten Menschen auch mit Kritik, bis ihnen der Kragen platzt, dann kommt die Kritik mit ihren aufgebrauchten Gefühlen vermischt geflogen, was die Sache verkompliziert.

Ich versuche, Kritik konkret und mit Anstand zu äussern. Oft frage ich zuerst, ob ich ein Feedback geben darf. Ich finde es unverfänglicher, wenn ich meine Empfindungen mitteile, als wenn ich scheinbare Tatsachen kritisiere. Denn ich kann mich ja auch irren. Natürlich ist es immer gut, auch Positives zu erwähnen. Je genauer ich meine Kritik äussere, umso besser versteht eine auf Kritik empfindliche Person, dass sie nicht als Ganzes abgelehnt wird.»



«In meinem Job herrscht eine offene Feedbackkultur»

Maria Fiechter (34),
Office Manager CARIFY in Zürich

«Sachlich geäusserte Kritik empfinde ich als sehr wertvoll und hilfreich, mich persönlich weiterzuentwickeln. Im beruflichen Umfeld fällt es mir leicht, Kritik anzunehmen und daraus Verbesserungsvorschläge für mein Verhalten oder meine Arbeit abzuleiten. Im privaten Umgang hingegen schliesse ich oft sehr schnell auf subjektive Ursachen bei mir persönlich und kann Kritik dann nur schwer objektiv annehmen.

In meinem aktuellen Job herrscht eine sehr offene Feedbackkultur. Wir führen quartalsweise Mitarbeitergespräche im 360-Grad-Modus. Kritik kann auf allen Ebenen geäussert werden, ohne dass ich Sanktionen oder Nachteile befürchten muss. Sowohl wenn ich Feedback auf gleicher Stufe als auch an meine Vorgesetzten äussere. Meist äussere ich Kritik wohl überlegt. Ich überlege mir, was ich bei meinem Gegenüber erreichen will, was ich ihm genau sagen will und wie ich es am besten formuliere. Oft kann ich Kritik mit etwas Positivem verbinden. Damit ist sie nicht nur negativ behaftet.»

ANZEIGE



Personalwesen

Wir öffnen Türen!

[hkvaarau.ch /personalwesen](https://hkvaarau.ch/personalwesen)

VERDIENEN SIE GENUG?

Vor kurzem ist der Ratgeber «Löhne» 2022 des Kaufmännischen Verbands erschienen. Ein wichtiges Instrument für die Vorbereitung auf eine Lohnverhandlung.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es für Arbeitnehmende wichtig zu wissen, welchen Lohn sie fordern können. Ob beim Bewerbungsgespräch oder beim jährlichen Mitarbeitendengespräch: Lohnverhandlungen sind anspruchsvoll und benötigen eine geeignete Vorbereitung sowie taktisches Geschick im Dialog. Der Ratgeber «Löhne» des Kaufmännischen Verbands liefert die Grundlagen, um realistische Lohnforderungen stellen zu können. Anhand von differenzierten Lohn Tabellen erfahren Sie, welche Auswirkungen Faktoren wie Ausbildung, Funktion, Alter,

Erfahrung, Branche und Region auf den Lohn haben. Zudem wird aufgezeigt, was die Lohnpolitik des Kaufmännischen Verbands auszeichnet.

Die Lohnempfehlungen des Kaufmännischen Verbands basieren auf der Lohnstrukturhebung des Bundesamtes für Statistik (BFS). Dabei werden die vom Verband empfohlenen Mindestlöhne und eine sinnvolle Lohnentwicklung berücksichtigt. Pro Funktions- und Altersstufe erscheint eine Lohnbandbreite, in deren Rahmen sich ein Lohn beziehungsweise eine Lohnforderung je nach Branche, Arbeitserfahrung oder Betriebsgrösse einordnen lässt. Die Publikation wird jährlich überarbeitet und ist sowohl als Printausgabe als auch in digitaler Form erhältlich.



Verdienen Sie genug?
Ratgeber «Löhne» 2022.
Kaufmännischer Verband.
 Mitgliederpreise:
 Printversion CHF 15.00,
 digitale Version kostenlos
 Bezug: kfmv.ch/ratgeber-loehne

ANZEIGE

Ihr Spezialist für Asien

asia365

Mitglieder
 profitieren von
5% Rabatt auf
kfmv.ch/asia365

Das Reisen in Asien ist unsere Leidenschaft. Unsere Asien-KennerInnen beraten Sie gerne.

Buchen Sie jetzt Ihre Asienreise für das Jahr 2022 und profitieren Sie von unglaublich attraktiven Preisen.

«Ich fühle mich im Office at home»

Grace Katzschmann (34),
 Entrepreneur-In-Residence in der «Sitznische» in Schlieren.



Reto Schlatter



«Lange war ich im Homeoffice und habe mir es in den eigenen vier Wänden bequem gemacht. Dass ich mich nun im Office meines Arbeitgebers in Schlieren wie zuhause fühlen kann, ist ein Privileg. Ich arbeite als Entrepreneur-In-Residence einer Biotech-Firma, die sich damit beschäftigt, Alterungsprozesse zu hemmen. Neben modernsten Laboreinrichtungen sind auch unsere Büros sehr innovativ gestaltet. Es gibt Räume, die mit grossen

Illustrationen an den Wänden auf unsere Forschung Bezug nehmen, es gibt Sofas für informelle Gespräche und auch eine Küche, wo man zum Lunch zusammenkommt. Wenn ich längere Texte lesen muss, richte ich mich sehr gerne auf den Sitzgelegenheiten an den grossen Fenstern ein. Ich finde es sehr inspirierend, dass es in unserer Bürolandschaft für jede Aufgabe passende Räume und Einrichtungen gibt.»

Gefragt sind neue Rituale



Viele althergebrachte Gewohnheiten im Arbeitsalltag machen mit flexibleren Arbeitsformen keinen Sinn mehr. Strukturen brauchen wir aber nach wie vor.



Andrea Söldi

Morgens nimmt man immer den gleichen Zug und trifft gegen acht Uhr im Büro ein. Man begrüsst die Kolleginnen und Kollegen, holt sich eine Tasse Kaffee, startet den Computer und checkt zuerst einmal die Mails. So oder ähnlich beginnen viele ihren Arbeitstag. Oder begannen. Denn die Anwesenheit im Büro ist heutzutage nicht mehr allorts der Normalfall.

Spätestens mit dem Ausbruch der Pandemie haben viele Beschäftigte angefangen, zu Hause zu arbeiten und handhaben dies nun zumindest teilweise weiterhin so. Zeitlich und örtlich flexible Arbeitsmodelle sind aber bereits vor Corona immer populärer geworden und haben nun nochmals einen Schub erhalten. Doch damit gehen auch viele Gewohnheiten und Rituale verloren, welche den Arbeitsalltag strukturiert haben.

GEWOHNHEITEN HINTERFRAGEN

«Rituale schaffen Stabilität», sagt Johann Weichbrodt, Organisationspsychologe an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Dies habe sowohl positive als auch negative Aspekte: Einerseits vermitteln Rituale und Rou-

tinen Sicherheit in einer häufig unübersichtlichen Welt. Zudem sparen sie mentale Ressourcen ein, indem wir uns nicht täglich überlegen müssen, was wir zuerst machen und wie wir vorgehen



«Kein Richtig oder Falsch.»

Johann Weichbrodt,
Organisationspsychologe

sollen. Andererseits werden häufig auch monotone, eingefahrene Muster aufrechterhalten, die wenig sinnvoll sind. So zum Beispiel das stundenlange starre Sitzen am Bürotisch, obwohl man dabei gar nicht immer produktiv ist.

Früher war die Strukturierung des Arbeitstags zu einem grossen Teil vorgegeben. In vielen Firmen musste man

die Arbeitszeit durch Ein- und Ausstempeln erfassen. Dazwischen gab es klare Regeln und Aufgaben. Wer nicht an der gemeinsamen Kaffeepause teilnahm, wurde schnell zum Aussenseiter. Heute weicht sich die Gliederung der Arbeitszeit immer mehr auf - zumindest für jene, die am Computer arbeiten. Dazu gehört rund die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung.

REGELN ERLAUBEN FREIHEITEN

Mit dieser Flexibilisierung können nicht alle gleich gut umgehen. Es gibt Menschen, die eine starke Trennung von Arbeit und Privatleben brauchen. Andere haben keine Probleme damit, wenn sich die beiden Bereiche ein wenig vermischen - also wenn sie zum Beispiel mal zwischendurch joggen oder einkaufen gehen können und dann dafür am Abend etwas länger dranbleiben müssen. «Es gibt kein Richtig oder Falsch», sagt Johann Weichbrodt, der an der FHNW seit 2013 darüber forscht, was das Homeoffice mit den Menschen macht. Das Setting erfordere ein erhöhtes Selbstmanagement, was chaotisch veranlagten Personen schwieriger falle als gut organisierten.

«Für manche bedeutet das flexible Arbeiten eine echte Herausforderung», stellt der Psychologe fest. Es sei deshalb wichtig, sich im Team gegenseitig zu unterstützen. Vorgesetzte müssten die Gestaltung der Arbeitszeit zum Thema machen und sich dafür interessieren, wie gut ihre Mitarbeitenden damit zurechtkommen. Schwierig sei auch, wenn einige ihre Freiheiten nutzen, ohne dabei auf die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen zu achten, stellt Weichbrodt klar. Es brauche feste Regeln dazu, wie die Zusammenarbeit organisiert ist und wann alle erreichbar sein müssen.

ERFOLGE FEIERN

In vielen Teams war es früher üblich, am Geburtstag einen Znüni zu spendieren oder von den Ferien eine Postkarte zu schicken. Wenn nur selten alle gleichzeitig vor Ort sind, machen solche Traditionen kaum noch Sinn. Trotzdem sind gemeinsame Rituale nach wie vor wichtig, um einem Team ein Gemeinschaftsgefühl zu vermitteln - vielleicht sogar noch wichtiger, je flexibler und eigenständiger der Arbeitsalltag wird. «Wir müssen neue Rituale finden», betont Johann Weichbrodt. «Das können ganz kleine Dinge sein.»

Der Fachmann schlägt zum Beispiel vor, bei den Meetings - ob analog oder digital - stets eine kurze Check-in-Runde einzuplanen. Einige Minuten sollten dafür reserviert sein, sich gegenseitig als Personen wahrzunehmen, sich dafür zu interessieren, wie es den Kolleginnen und Kollegen geht und etwas Smalltalk zu halten.

In einigen Teams gilt die ungeschriebene Regel, dass in der Mittagspause nicht über Geschäftliches gesprochen wird. Wer es trotzdem tut, muss einen Fünfliber in eine Kasse zahlen. Ist diese gefüllt, wird das Geld für ein Nachtessen verwendet. Auch die Einführung neuer Mitarbeitender ist eine gute Gelegenheit für besondere Momente wie etwa eine Vorstellungsrunde oder ein gemeinsamer Znüni.

Wichtig sei zudem das Feiern von Erfolgen, betont Johann Weichbrodt. «Das machen Arbeitsteams viel zu wenig.» Vorgesetzte sollten besondere Leistungen von Teammitgliedern oder des gesamten Teams würdigen. ✕

So strukturieren Sie Ihren Tag im Homeoffice

ARBEITSBEGINN: Pendeln kann anstrengend sein, schafft jedoch Distanz zwischen Arbeit und Privatleben. Fällt der Arbeitsweg weg, muss man einen neuen täglichen Start in den Arbeitstag finden. Ziehen Sie sich wenn möglich in einen separaten, ruhigen Arbeitsraum zurück und planen Sie die anstehenden Aufgaben. Bereits kleine Rituale wie etwa ein Blick ins Intranet nach dem Aufschalten des Computers können etwas Struktur schaffen.

ROUTINE BEIBEHALTEN: Halten Sie mehr oder weniger regelmässige Arbeitszeiten ein und arbeiten Sie nicht im Pyjama. Machen Sie zwischendurch Pause.

MITTAGSPAUSE: Kein Mensch kann acht oder mehr Stunden konzentriert am Computer arbeiten. Klinken Sie sich deshalb über Mittag mindestens eine halbe Stunde aus, besser etwas länger. Neben dem Essen sollten Sie etwas tun, das wirklich Erholung bringt: sich bewegen, etwas dösen, Zeitung lesen – wenn möglich nicht online.

BEWEGUNG UND FRISCHE LUFT: Wenn der Arbeitsweg wegfällt, muss man dafür sorgen, dass man trotzdem mal aus dem Haus kommt. Gehen Sie zwischendurch einkaufen,

joggen oder spazieren. Machen Sie ein paar Yoga- oder Turnübungen. Wenn Sie während eines Online-Meetings zwischendurch die Kamera ausschalten, können Sie sogar vor dem Bildschirm ein wenig herumhampeln.

GESTEHEN SIE SICH MEHR FREIHEITEN ZU: Für intellektuelles und kreatives Arbeiten ist stundenlanges Auf-den-Bildschirm-Starren nicht förderlich. Die besten Ideen kommen häufig, wenn man etwas Abstand nimmt – etwa eine Tasse Kaffee holt, in den Garten geht oder die Wäsche aufhängt. Häufiges Aufstehen ist übrigens auch gesünder für den Rücken. Müssen Sie Unterlagen studieren, können Sie sich auch mal aufs Sofa fläzen.

KONTAKTE PFLEGEN: Im Homeoffice fallen die spontanen Begegnungen mit Arbeitskollegen weg. Kompensieren Sie dies mit Telefonaten, Chats und Online-Meetings.

ARBEITSSCHLUSS: Fahren Sie den Computer runter, damit Sie nicht in Versuchung kommen, später nochmals die Geschäftsmails anzuschauen. Befriedigend und entlastend ist es, auf einer To-Do-Liste erledigte Punkte abzustreichen. Fällt Ihnen das Abschalten am Feierabend schwer, schaffen Sie bewusst Abstand: Gehen Sie für ein paar Schritte aus dem Haus oder duschen Sie und ziehen andere Kleider an.

ANZEIGE

KUONI | Cruises

- › Grösste Auswahl an Schiffsreisen in der Schweiz
- › Wir kennen viele Schiffe persönlich
- › Buchen Sie bequem online unter www.kuonicruises.ch



Wir sind Ihre Experten für Hochsee- und Expeditionskreuzfahrten weltweit.

* Infos für Mitglieder des Kaufmännischen Verbandes unter www.kfmv.ch/kuonicruises

www.kuonicruises.ch

BERATUNG & BUCHUNG:

Kuoni Cruises, Herostrasse 12, 8048 Zürich
Tel. 044 277 52 00, info@kuoni-cruises.ch

RAT GEBER

Haben Sie Fragen rund
ums Thema Arbeitsplatz?

Die Expertinnen und Experten
Kaufmännischen Verbands
geben den Mitgliedern
Auskunft.

kfmv.ch/beratung

SOZIALPARTNERSCHAFT

MITARBEITENDENINTERESSEN

WELCHE AUFGABEN ÜBERNIMMT EINE ARBEITNEHMER- VERTRETUNG?

Bei meinem Arbeitgeber gibt es eine
Arbeitnehmervertretung (ANV).

Für was ist die ANV zuständig
bzw. welche Themen kann ich mit
der ANV besprechen?

Die ANV vertritt die Interessen der Mitar-
beitenden gegenüber der Geschäftsleitung
(GL) und/oder der Personalabteilung (HR).
Im Mitwirkungsgesetz (MWG) – gültig für
alle privaten Betriebe in der Schweiz – ist
die Mitwirkung der Arbeitnehmenden ge-
regelt. In folgenden Bereichen schreibt das
Gesetz zwingend eine Information bzw.
Konsultation der Arbeitnehmenden vor:
In allen Belangen der Arbeitssicherheit
und des Gesundheitsschutzes, beim Über-
gang von Betrieben oder bei Massenent-
lassungen. In der Regel wird die genaue
Zuständigkeit der ANV eines Unterneh-
mens in einem Reglement mit einer Mit-
wirkungsmatrix festgelegt. Fragen Sie bei

Von:
An:
Betreff:
Datum:

wbp@kfmv.ch
Selbstmanagement
13. September 2021 11:35:08 MEZ

Liebes wbp-Team
Unsere Lernenden kennen zwar die Routineaufgaben des Betriebs, erledigen diese jedoch
nicht so eigenständig und zuverlässig, wie sie es sollten. Mit welchen Massnahmen
verbessere ich die Situation?

ANGEMAILT

ANTWORT:

Tatsächlich können das Selbstmanagement und
die Verantwortung für das eigene Handeln für
Lernende schwer zu bewältigende Aufgaben sein.
Aus der Oberstufe kommend, sind sie es nicht
zwingend gewohnt, dass Eigeninitiative und
Selbstmotivation in der Lehre und dem Berufs-
alltag eine aktive Rolle spielen.

Mögliche Massnahmen zur Verbesserung
sind unter anderem:

- › Im Minimum wöchentlicher kurzer Austausch
im Team über die anstehenden Aufgaben
- › Frühzeitige Klärung der Zuständigkeiten
bei Absenzen

- › Förderung des Selbstmanagements mit Out-
look-Tools wie «Aufgaben» und «Kalender»
und «Erinnerungsfunktion»
- › Eigenständigkeit, Handlungskompetenz und
vernetztes Denken durch Verantwortungsbe-
wusstsein für eigene Aufgaben und eigenen
Aufgabenbereich fördern
- › Besprechen der Aufgaben und regelmässiges
Feedback – dabei darauf achten, dass dieses
konstruktiv erfolgt
- › Als Berufs- und Praxisbildner/in mehr Fragen
stellen und damit das Denken der Lernenden
anregen
- › z.B. Coachingseminare der BerufsLab-Akade-
mie (Lehrbetriebsverbund) besuchen

Für die Fachgruppe wbp: Rosmarie Obermayer-Marra,
kfmv.ch/wbp | berufslab.ch

Ihrer Arbeitnehmervertretung nach, um Genaueres zu erfahren.

Vor allem im Bereich der Arbeitssicherheit bzw. dem Gesundheitsschutz kommt der ANV eine wichtige Rolle zu. Nehmen wir das Beispiel «Covid-19» bzw. die begleitenden Massnahmen betreffend die Pandemie. Ist ein Grossteil der Belegschaft mit denen vom Arbeitgeber getroffenen Massnahmen nicht einverstanden, sollte dies mit der ANV besprochen werden. Die ANV hat so die Möglichkeit, die Interessen der Mitarbeitenden bei der Geschäftsleitung oder dem HR zu platzieren und entsprechende Anpassungen zu diskutieren. Aktuell ist die Rückkehr

ins Büro aus dem Homeoffice bei vielen Betrieben ein Thema. Hier kann die ANV zusammen mit der GL/dem HR das entsprechende Vorgehen vereinbaren. Wichtig ist, dass die ANV die Bedürfnisse bei den Mitarbeitenden abholt. Die ANV ist immer auf die Rückmeldungen der Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen angewiesen, da sie ihre Interessen vertritt. Eine offene, transparente und ehrliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist für eine gut funktionierende ANV notwendig.

Auf unserer Homepage finden Sie diesbezüglich noch viele weitere Informationen. Wir bieten Schulungen und Un-

Michael Horvath

ist Fachverantwortlicher Sozialpartnerschaft beim Kaufmännischen Verband Schweiz

michael.horvath@kfmv.ch



terstützung für ANV in diversen Bereichen an. Unser Angebot wird laufend erweitert und individuell an ihre Bedürfnisse angepasst.

DIREKTIONSASSISTENZ

HOMEOFFICE

WIE FUNKTIONIERT FÜHREN AUS DER FERNE?

Immer mehr höre ich von Arbeitskolleginnen und -kollegen, dass sie ihre Vorgesetzten kaum mehr (persönlich) sehen und dadurch eine gewisse Distanz und Unbehagen entsteht. Da ich mich in meiner Rolle als DA auch als Sprachrohr zur Geschäftsleitung sehe, möchte ich das Thema «Führen aus der Ferne» in der nächsten Sitzung mit meinem Chef ansprechen und konkrete Vorschläge machen. Worauf soll ich konkret hinweisen?

Schön, dass Sie dieses Thema aufgreifen und einer guten Lösung zuführen möchten mit der Führungscrew! Auch wenn viele vom Homeoffice teilweise ins Büro zurückgekehrt sind – die Homeoffice-Kultur wird bleiben.

Vielen Führungskräften geht es wohl derzeit so: Aus dem Homeoffice ein Team zu führen kann tatsächlich eine Herausforderung sein, auf die man nicht vorbereitet ist. Hier ist dank oder wegen der Krise eine Kulturtransformation im Gang, und dies ist in der Regel ein längerer Prozess. Nebst verschiedenen Grundvoraussetzungen wie beispielsweise einer Vertrauens-

kultur sind aus meiner Optik vier pragmatische Punkte eine Art «Erste Hilfe»:

Nähe schaffen

Bei jedem Kontakt, online oder telefonisch und auch persönlich, die echt und ernst gemeinte Frage «Wie geht es dir?» oder «Was tust du, damit du die Homeoffice-Zeit gut bewältigen kannst?». Jeder und jede in der Runde darf in einer Minute sein Befinden äussern. Das schafft eine menschliche Basis und Nähe.

Kamera einschalten

In den virtuellen Meetings geht ein Teil der nonverbalen Kommunikation bereits verloren. Deshalb und dennoch Video verwenden und auf einen professionellen Hintergrund achten! Erinnern Sie sich daran, den Blick nicht nur auf den Bildschirm, sondern mehrheitlich in die Kamera zu richten. Das gibt den Teilnehmenden das Gefühl, gesehen zu werden.



Annette Stoffel

ist Initiantin der DA Community des Kaufmännischen Verbands (kfmv.ch/da).

annette.stoffel@ascons.ch

Grundregeln befolgen

Wie bei normalen Meetings soll klar sein, wer teilnimmt, was die Vorbereitung/Erwartung ist und was das Ziel. Idealerweise ist jemand für die technischen Belange und verwendeten Tools verantwortlich, und am Ende erfolgt ein kurzes klares Wrap-up über die nächsten Schritte, Termine etc. Das schafft Verbindlichkeit und zeigt Fortschritte.

One-to-one/Präsenztage

Jedes Teammitglied bekommt einmal wöchentlich ein vorbereitetes Zeitfenster für einen Einzelaustausch mit der/dem Vorgesetzten. Idealerweise gibt es eine Struktur mit den Aspekten «aktuelle Arbeiten, Fortschritte/Erfolge», «Hindernisse», «Wochenplanung». Hier ist wichtig, sich als Coach und Motivator zu sehen und sich entsprechend zu verhalten.

Allenfalls können sich die Führungskräfte auch abwechselnd einmal pro Woche mit den anwesenden Teams im Büro physisch treffen. Auch wenn es nur um Unterschriften geht oder ein gemeinsames Kafi.

Warum nicht auch mal über Mittag gemeinsam virtuell eine Runde Lotto/Bingo spielen oder am Freitag um 16:30 Uhr einen Online-Feierabenddrink geniessen? Der Mensch ist und bleibt ein soziales Wesen.

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT



Der Podcast der Handelszeitung gibt Einblick in die Entwicklungen der

Arbeitswelt. Was zeichnet moderne Manager aus? Wie entwickelt sich die Arbeitsplatzgestaltung? Was versteht man unter Upskilling? Wie steht es um die Diversität in Schweizer Unternehmen? Interviews und Gespräche mit Fachleuten aus Wirtschaft und Arbeitswelt. *mur*

Podcast «Schöne neue Arbeitswelt». Zu hören auf den einschlägigen Podcast-Plattformen.

300 Videos zu Berufen, Aus- und Weiterbildungen

Das offizielle schweizerische Informationsportal der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Hier findet man alles zu Laufbahn und Berufen: Lehrstellen-suche, Berufsbeschreibungen, Aus- und Weiterbildungen, Informationen zur Bildungssystematik und zum Arbeitsmarkt. Rund 300 Videos geben einen hervorragenden und konkreten Einblick in Berufe, Aus- und Weiterbildungen. *mur*



berufsberatung.ch

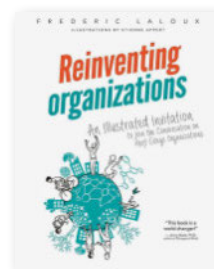


EIN JOB COACH FÜR JEDE LEBENSLAGE

Die Plattform jobs.ch publiziert einen hilfreichen Blog mit vielen Tipps zu Fragen, die man sich in der Arbeitswelt immer wieder stellt. Wie über den Lohn verhandeln? Wie sich bewerben? Worauf ist bei der Laufbahnplanung zu achten? Was ist bei Vorstellungsgesprächen wichtig? Was muss man in Bezug auf Kurzarbeit wissen? Checklisten runden das Angebot ab. *mur* jobs.ch (Job Coach)

Reinventing Organizations visuell

Den Klassiker der Managementliteratur gibt es auch visuell. Die Publikation lenkt die Aufmerksamkeit von Problemen im Management auf neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Der innovative Ansatz inspirierte tausende Organisationen – Unternehmen und gemeinnützige Initiativen, Schulen und Krankenhäuser – darin, sich im Arbeitsalltag wirkungsvollen und sinnvollen Praktiken zuzuwenden. Die illustrierte Ausgabe vermittelt die Kernideen des sehr ausführlichen Buches und beschreibt lebendig und anschaulich viele konkrete Geschichten. *mur*



Frederic Laloux:
Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.
Franz Vahlen Verlag
2016. ca. CHF 40.00

IMPRESSUM

Herausgeber
Kaufmännischer Verband Schweiz

Verlagsleitung
christian.zuend@kfmv.ch

Redaktion
rolf.murbach@kfmv.ch

Sekretariat
andrea.stoop@kfmv.ch

Adressänderungen
Kaufmännischer Verband
Kundendienst
T +41 44 283 45 30
support@kfmv.ch

Redaktionsadresse
Kaufmännischer Verband
Context
Reitergasse 9
Postfach
CH-8021 Zürich
T +41 44 283 45 33
context@kfmv.ch
kfmv.ch/context

Erscheinungsweise
6 x pro Jahr
Jahresabo CHF 48.00
für Mitglieder kostenlos
125. Jahrgang
ISSN 1424-5345
Auflage 37 696
Exemplare
WEMF/SW-Beglaubigung

Anzeigen
Fachmedien –
Zürichsee Werbe AG
Laubisrütistrasse 44
8712 Stäfa
T +41 44 928 56 17
marc.schaettin@fachmedien.ch

Mediadaten
kfmv.ch/inserieren

Druckerei
Vogt-Schild Druck AG
4552 Derendingen

**Magazin Konzept,
Art Direction und Layout**
Partner & Partner AG
8400 Winterthur
www.partner-partner.com

gedruckt in der
schweiz



NR. 5 – OKTOBER 2021

Bildnachweise
Titelseite: Michele Limina,
S. 7/13/15: zVg
S. 14/15/18: freepik.com;
S. 16 iStock/vovan13;
S. 20: iStock/aksenova_yu ;
S. 24: iStock/Poike;
S. 24/27/28/29: zVg

Die KPT senkt die Prämien und bietet attraktive Rabatte

Gute Neuigkeiten: KPT-Versicherte bezahlen 2022 in der Grundversicherung durchschnittlich über 3% weniger Prämien als bisher. Das ist möglich, weil die genossenschaftlich organisierte Krankenkasse Reserven einsetzt und Rabatte erhöht.

Doch damit nicht genug: Als Mitglied des Kaufmännischen Verbands profitieren Sie und Ihre Familienangehörigen von weiteren Vorteilen:

KOLLEKTIV-RABATT

Sie erhalten 10% Rabatt auf den Zusatzversicherungen Krankenpflege, Natura, Spital Allgemein sowie 15% auf die Spitalversicherungen Halbprivat und Privat.

NOCH MEHR SPAREN

Wenn Sie das Kundenportal KPT nutzen, gibt es 5% Online-Rabatt auf Zusatzversicherungen. Zudem gewährt Ihnen die KPT bei einem Abschluss einer Krankenpfle-

ge- oder einer Spitalkostenversicherung für drei Jahre einen Treuerabatt von 6,7%.

BIS ZU 600 FRANKEN AUS ACTIVEPLUS

Mit den Zusatzversicherungen Spital und Krankenpflege-Comfort profitieren Sie jährlich von bis zu 600 Franken für gesundes und präventives Verhalten. Die KPT bezahlt Beiträge an Ihr Fitnessabo, Ihre Ernährungsberatung und vieles mehr.

INTERESSIERT?

Kontaktieren Sie uns für eine persönliche Beratung (kollektiv@kpt.ch und 058 310 91 11) oder erstellen Sie direkt eine Offerte auf kpt.ch/kv-schweiz



Der Spar(s)pass für Hotelliebhaber

Das ganze Jahr in Hotels entspannen und dabei viel Geld sparen. Auf hotelcard.com bieten über 500 Hotels ihre freien Kapazitäten mit 30-50% Rabatt an. Ob Wellness-Wochenende, Städte-trip, Wandern oder Skifahren in den Bergen: Als Hotelcard-Mitglied gibt es immer einen Grund zu verreisen und Neues zu entdecken.

WIN-WIN FÜR KUNDEN UND HOTELS

Im Gegensatz zu anderen Buchungsportalen oder Reiseveranstaltern zahlen Hotels bei Hotelcard keinerlei Kommissionen oder Gebühren. Deshalb offerieren sie den Hotelcard-Mitgliedern die weitaus günstigsten Zimmerraten. Einfach und ehrlich. Win-win für das Hotel wie auch für Sie als Kunde.

EINE MITGLIEDSCHAFT,

DIE SICH SOFORT RECHNET

Den Preis für Ihre Hotelcard-Mitgliedschaft amortisieren Sie in aller Regel bereits nach einer einzigen Übernachtung. Im Durchschnitt beträgt Ihr Preisvorteil gegenüber anderen Buchungsportalen rund 40%. Dank Hotelcard schaut auf



Ihren Reisen deshalb immer etwas mehr für Sie heraus.

VORTEILE DER HOTELCARD

- › Wählen Sie aus über 500 Hotels in der Schweiz und dem nahen Ausland
- › Übernachten Sie mit 30-50 % Rabatt
- › Beliebig viele Buchungen möglich, bis max. 3 Nächte in Folge
- › Einfacher Buchungsprozess ohne versteckte Kosten
- › Regelmässige Hotel- und Reisetipps von unseren Reiseexperten

Als Mitglied des Kaufmännischen Verbands bestellen Sie die 1-Jahres Hotelcard für CHF 79.00 statt CHF 99.00.

Die perfekte Reise geht durch die Hände eines vertrauensvollen Partners.

Die drei Kuoni-Spezialisten Manta Reisen, asia365 und Private Safaris bieten Ihnen massgeschneiderte Lösungen für individuelle Reiseerlebnisse.

Ferien und Reisen in Asien sind ein ganz spezielles Erlebnis. Asia365 ist der Spezialist und leidenschaftliche Partner für diesen faszinierenden Kontinent, voller Kontraste und Gegensätze. Mit dem Fahrrad abgelegene Dörfer entdecken, über Reisterrassen wandern oder zauberhafte Tempelanlagen erkunden – die Produktpalette ist schier unendlich. Nach dem Motto «jeden Tag ein Erlebnis» werden die Angebote von asia365 möglichst in einem umwelt-, kultur- und sozialverträglichen Reisetil erstellt.

Türkisfarbenes Wasser, weisse Sandstrände, üppiggrüne Landschaften und unvergessliche Taucherlebnisse. So lassen sich die Traumdestinationen von Manta Reisen, dem Spezialisten für den Indischen Ozean und Tauchreisen, beschreiben. Von stilvollen Luxushotels, romantischen Inselresorts über authentische Guesthouses, atemberaubende Tauchplätze und spannende Rundreisen ist alles dabei, um Ferienherzen höherschlagen zu lassen.

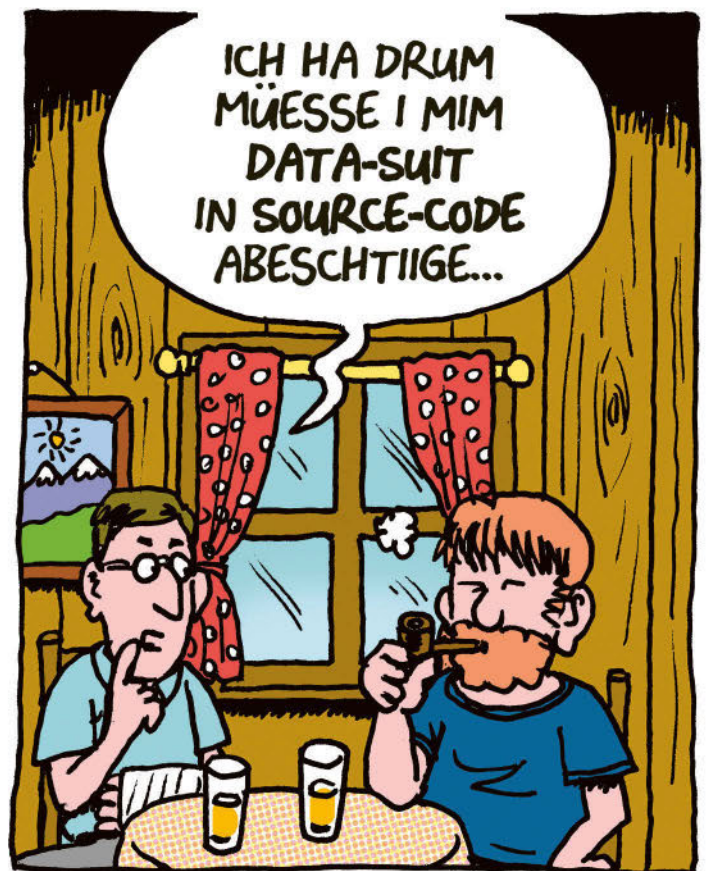
Private Safaris ist der führende Spezialist für unverfälschte und unvergessliche Erlebnisreisen in Afrika. Mit Rundreisen, Camping- und Offroad-Touren, einmaligen Gorilla Trackings, Badeferien und Safaris im Osten und Süden Afrikas deckt der Spezialist die ganze Bandbreite an unvergesslichen Reiseerfahrungen auf dem afrikanischen Kontinent ab und schafft einmalige Reiseerinnerungen.



Als Mitglied profitieren Sie bei allen Kuoni-Spezialisten von 5% Reduktion auf Reisen: kfmv.ch/asia365
kfmv.ch/mantareisen
kfmv.ch/privatesafaris

TOLLHOUSE & PARTNER

Neui Jobs, neuu Arbetsumfäll



DIE KUNDENZENTRIERTE VORSORGEPLANUNG DER VVK



Andere reden von kommerziellen Ökosystemen und möchten Ihnen damit ihre Produkte verkaufen.

Wir reden nur von Ihnen. Sie und Ihre Träume, Ziele und Bedürfnisse bestimmen die für Sie wichtigen Massnahmen in Ihrer ganz persönlichen Vorsorgeplanung.

VVK AG – über 20 Jahre Marktführerin in der holistischen, ganzheitlichen und kundenzentrierten Vorsorgeberatung.

Planen Sie Ihre Zukunft frühzeitig und melden Sie sich zu einem unserer Workshops an: kfmv.ch/vvk



Als kfmv-Mitglied erhalten Sie 15% Rabatt auf Ihre Vorsorgeplanung.

Wir sind gerne für Sie da: info@vvk.ch – 071 333 46 46

STEUERN

TAGESSEMINAR Jahresabschlussplanung 2021 / 2022

**veb.ch – der Schweizer Verband für
Rechnungswesen und Controlling. Seit 1936.**

www.veb.ch

**Jetzt Platz
reservieren!**

Daten:

29. November 2021
7. Dezember 2021
15. Dezember 2021
21. Dezember 2021
19. Januar 2022

Durchführungsort:

Hotel Marriott, Zürich

Preis:

Mitglieder veb.ch/
SWISCO/ACF: CHF 750

Nichtmitglieder:
CHF 860

Preise inkl. MWST

**Informationen und
Anmeldung:**

www.veb.ch, Seminare
und Lehrgänge oder
info@veb.ch

AUS DEM INHALT:

Wir orientieren Sie über Neuerungen in den direkten Steuern für Bund und Kantone, die Mehrwertsteuer und die Sozialversicherungen. Kurz und knapp fassen unsere Referent*innen aus der Beratung und der Steuerverwaltung alles Bedeutende zusammen.

- Covid-19: Folgen für direkte Bundes- und Mehrwertsteuer
- Homeoffice: Folgen für Quellensteuer, Mehrwertsteuer und Sozialversicherungen
- Grenzgänger im Homeoffice: Worauf muss geachtet werden?
- Digitalisierung und steuerliche Folgen
- Mehrwertsteuer: Wichtiges und Neuerungen – mit Praxisbeispielen
- Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer (DGB) und Mehrwertsteuer: Covid-19 und die steuerlichen Folgen
- Kreisschreiben, Rundschreiben, Merkblätter, Mehrwertsteuer-Infobroschüren, Mehrwertsteuer-Branchen-Infobroschüren: alles kurz und einfach erklärt
- Kantonale Steuerverwaltungen und direkte Bundessteuer: Wichtiges und Neuerungen
- Quellensteuer: Wichtiges und Neues für KMU
- Schweizerische Steuerkonferenz (SSK): Aktuelles für Unternehmen
- Aktuelle Gerichtsentscheide
- Zudem erklären wir das Wichtigste aus den bevorstehenden Änderungen:
- Aktienrechtsrevision und die Folgen für den Jahresabschluss und Steuern
- Konzernverantwortungsinitiative: die Folgen auf die Rechnungslegung
- Überarbeitung des Kreisschreibens 5: Umstrukturierungen
- Neues Erbrecht und bessere Unternehmensnachfolge
- Teilrevision Mehrwertsteuergesetz



Dieses Seminar wird hybrid durchgeführt. Teilnahme vor Ort oder LIVE-Übertragung für Online-Teilnehmende. Sie haben die Wahl!