

# Leader

*Das Magazin für Führungskräfte*

## Verantwortung in der Führung

Ein Unternehmerpaar gründet eine Organisation für Migranten, weil es glaubt, dass die Menschen auf der Welt sind, um zueinander zu schauen.

Ist Verantwortung für den Mann vom Rettungsdienst etwas anderes als für den Unternehmer oder die Repräsentation von Amnesty International?

Verantwortung im Job, beim Einkaufen und beim Konsumieren. Kein Wunder, brauchen wir Labels, um zu leben.



DER NEUE GLC

# READY FOR HYBRID DRIVING

Entdecken Sie den neuen und luxuriösen GLC Plug-in-Hybrid mit effizientem Kraftstoffverbrauch und bis zu 122 km elektrischer Reichweite.



GLC 300 e 4MATIC, 204+136 PS (150 + 100 kW), 22,5 kWh/100 km (0,6 l/100 km), 15 g CO<sub>2</sub>/km, Energieeffizienz-Kategorie: A.



## Verantwortlich – oder verantwortungsvoll?

Liebe Leserin, lieber Leser

Was bedeutet der Begriff «Verantwortung» für Sie? Auch wenn der mittelalterliche Begriff vom Verb «verantworten» stammt und nichts anderes meinte, als vor Gericht Rede und Antwort zu stehen, ist er heute vollbeladen mit Bedeutungen, die – zum Glück – weit über die Frage der Schuldzuweisung hinausgehen.

Nehmen Sie die in Zeiten globaler Problemstellungen arg strapazierte Forderung nach «Selbstverantwortung» wahr, die letztlich meist aus den Kreisen stammt, die damit ihren Mangel an Führung trotz entsprechendem Anspruch zu kaschieren suchen: Dabei geht es nicht um eine Haftungsabsicherung, sondern um die Verpflichtung jedes Individuums, sein Handeln auf mehr als nur auf das eigene Wohl auszurichten.

Verantwortung in einer Rolle und im Hinblick auf eine Aufgabe und deren optimale Erfüllung: Dies fordert der amerikanische Leadership-Vordenker Patrick Lencioni in seinen «5 Dysfunktionen eines Teams» (die wir zum Thema des LEADER 2022 genommen haben). Bei der Teamführung geht es demnach nicht darum, vorab Sündenböcke zu benennen. Es geht darum, aus den richtigen Motiven heraus Risiken einzugehen und dafür geradestehen.

Welches die «richtigen» Motive sind, ist eine persönliche Frage, der Lencioni in seinem neuen Buch «The Motive» nachgeht. Eines ist das Streben nach Belohnung, sagt er, und es ist nicht falsch – solange es nicht das einzige ist.

Eine Organisation (oder eine Gesellschaft oder eine Zivilisation) kann aber nur wirkliche Fortschritte erzielen, wenn sie von Menschen geführt wird, die mehr als den eigenen Vorteil anpeilen.

In diesem Sinn sind wir als Führungskräfte dafür verantwortlich, Engagement zu erzeugen. Wie verantwortungsvolle Führung aussehen kann, das wollen wir in diesem LEADER zeigen.

**Jürg Eggenberger**  
Co-Geschäftsleiter Swiss Leaders

# Leader 4/2022

Im Gespräch

## «Uns fielen die hoch qualifizierten Temporär-Mitarbeiter der Umzugsfirma auf» 10

Christian und Bettina Hirsig haben ein Berufsintegrationsprogramm für Flüchtlinge in der IT-Branche ins Leben gerufen. Statt eines sich finanziell lohnenden Exits haben sie aus dem Start-up einen gemeinnützigen Verein namens «Powercoders» gemacht.



<b>Inspiration</b>	<b>6</b>	<b>Wissen</b>	
<b>Die W-Frage</b>	<b>9</b>	<b>Der schmerzhafteste Job im Unternehmen</b>	<b>26</b>
<b>Standpunkt</b>		Viele Manager machen ihren Job nicht schlecht, sondern gar nicht. Patrick Lencioni wird in seinem jüngsten Buch recht radikal: Wer einen Führungsjob haben will wegen der Belohnung, ist fehl am Platz – und führt wahrscheinlich gar nicht, denn das ist nichts Angenehmes.	
<b>Für meine ungeborenen Kinder</b>	<b>15</b>	<b>Trend</b>	
Weshalb klebt man sich auf die Fahrbahn einer hoch frequentierten Strasse? Renovate-Switzerland-Aktivistin Cécile Bessire tut es, weil sie findet, ziviler Widerstand sei die einzige Option, um zu verhindern, dass ihre Kinder die Hölle auf Erden erleben.		<b>Mehr Labels für Verantwortung?</b>	<b>28</b>
<b>Aufgefallen</b>		Müssen wir wirklich für alles die Verantwortung übernehmen? Im Job, bei der Wahl der Ferienlocation, beim wöchentlichen Einkauf? Kein Wunder, dass wir für immer mehr Entscheidungen Labels brauchen, die uns helfen.	
<b>Verantwortung für ein 600 Jahre altes Produkt</b>	<b>16</b>	<b>Lifestyle</b>	
Romain Castella liebt das einfache Leben – und ein komplexes Kulturgut mit viel Tradition. Er ist der Hüter des Vacherin Fribourgeois AOP.		<b>Nachhaltige Geschenke</b>	<b>30</b>
<b>Kopf bis Fuss</b>		Ein Jahr Solarstrom fürs Smartphone, Online-Kurse, gebrauchte Bücher – es gibt unzählige Ideen für nachhaltige Geschenke, die Freude bereiten und der Umwelt keinen Schaden zufügen. Wir haben ein paar Ideen gesammelt.	
<b>Dr. Mara Catherine Harvey</b>	<b>18</b>	<b>Das letzte Wort</b>	
<b>Schwerpunkt</b>		<b>Verantwortung für die Würde der anderen</b>	<b>32</b>
<b>Eine Verpflichtung, die von innen kommt</b>	<b>20</b>	Rosette Poletti kennt sich aus mit dem Sterben: Und sie weiss, dass der Moment des nahenden Todes einer ist, in dem eine ganz spezielle Verantwortung auf den Menschen lastet, die den Sterbenden begleiten.	
Für den Mann von Schutz und Rettung ist die Verantwortung im Job sehr handfest, für die Start-up-Gründer oder die Campaignerin aber ist sie nicht weniger gewichtig. Letztlich ist alles eine Frage des Antriebs.		<b>Publireportage Rochester Bern</b>	<b>33</b>
<b>Versus</b>		<b>Agenda / Impressum</b>	<b>34</b>
<b>Gegenüberstellung</b>	<b>25</b>		

# Inspiration

## Geteilte Führung – geteilte Verantwortung

**Die neue Arbeitswelt bringt viele Veränderungen mit sich. Führungsarbeit wird immer mehr zur Rolle und verlangt eine Vielzahl neuer Funktionen und Fähigkeiten. Mit einem Topsharing können viele dieser Anforderungen durch gelebte Partnerschaft erfüllt werden.**

---

Jürg Eggenberger | Geschäftsleiter von Swiss Leaders,  
seit Juni 2022 im Topsharing mit Claire-Lise Rimaz

---

Neue Arbeitsformen entgrenzen Arbeit in Bezug auf Zeit, Ort, Inhalt und soziale Interaktion. Damit steigert sich die Komplexität der Koordination, die Rollen nehmen zu. Die klare Führung über die Linie wird abgelöst durch Führung, die immer wieder aushandeln und koordinieren muss. Eine funktionierende Co-Leitung bietet die Chance, komplexe Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven wahrzunehmen und dadurch Spannungsfelder und Risiken frühzeitiger zu erkennen, für Orientierung zu sorgen und bessere Entscheidungen zu fällen.

Performance im Team funktioniert nur, wenn man Interessen von Mitarbeitendengruppen berücksichtigt und ein gemeinsames Verständnis für Ziele entwickelt. Hier tragen der unterschiedliche Zugang zu Menschen und sich ergänzende Kompetenzen eines Führungsduos dazu bei, sowohl den Fokus auf Performance zu richten als auch Sinn und Werte zu schaffen und so den Teamgeist zu fördern.

Die Gestaltung von Veränderungen wird Teil des Führungsalltags. Strukturen und Hierarchien verlieren ihre stabilisierende Wirkung. Die Führungskraft ist permanent gezwungen, Dinge infrage zu stellen, Effizienzpotenziale zu identifizieren und Optimierungen anzustossen. Die gute Vertrauensbasis in einem Topsharing hilft, besser zu steuern und Dinge kritisch zu hinterfragen.

Kompetenzen im Umgang mit Stress und Belastungssituationen werden wichtiger. Als Führungsduo wirkt man gleichzeitig als Vorbild für gesundheitsliches Verhalten und befähigt einander, selbstgefährdendes Arbeitsverhalten im Team zu erkennen und zu reduzieren.

Eine Organisation kann sich eine Orientierung an den individuellen Ansprüchen und Wünschen weniger Führungskräfte immer weniger leisten. Die Führungsarbeit wird temporärer und wird zur Rolle. Immer mehr geht es darum, die relevanten Führungskompetenzen bei zunehmend eigenständigen Mitarbeitenden zu fördern. Ein Führungsduo ist diesbezüglich Vorbild, weil die Partner\*innen unterschiedliche Kompetenzen einbringen, Komplexität und Risiken im Austausch besser erkennen und gleichzeitig für mehr Stabilität sorgen.

Dieser Text ist in ausführlicherer Fassung publiziert worden im Blog von Weshare1.com

*„Wir müssen uns langfristig so organisieren, dass wir etwas zurückgeben. Weg von einer extraktiven und verschmutzenden Industrie, von «Extraction and Pollution», und zurückgehen zu einer regenerativen Aktivität. (...) Wir schaffen kein nachhaltiges System, wenn (...) wir uns nur auf das Kapital konzentrieren.“*

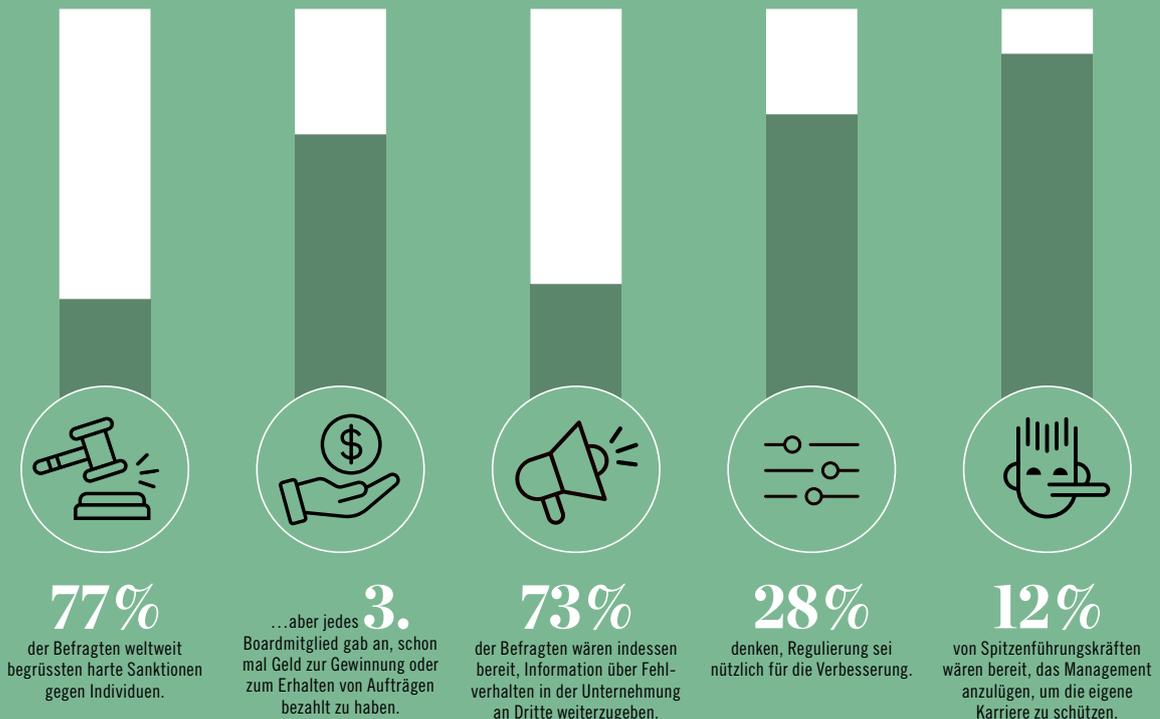
André Hoffmann, Vize-Präsident des Verwaltungsrats der Roche Holding



Das Interview in voller Länge finden Sie unter [swissleaders.ch/leadertalk](https://www.swissleaders.ch/leadertalk)

## Verantwortung in der Unternehmensspitze

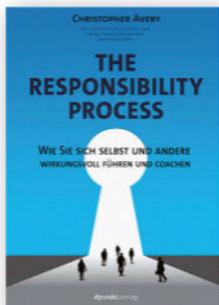
Die Ernst & Young Betrugs- und Korruptionsstudie 2017 förderte einige erstaunliche Ergebnisse zutage, was das Verantwortungsbewusstsein von Führungskräften weltweit angeht.



Quelle: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/digital/ey-emeia-fraud-survey-2017.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-emeia-fraud-survey-2017.pdf)

# Ihre Zeit wert

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



## The Responsibility Process

Christopher Avery erforscht Verantwortung in Organisationen – was es ist, was es nicht ist und wie hoch performante Individuen, Teams und Organisationskulturen Verantwortung nutzen, um Wirkung zu erzielen. Das Ergebnis seiner Untersuchungen, seine Arbeit und seine Leidenschaft führten ihn zum ersten anwendbaren Ansatz zum Übernehmen und Lehren von persönlicher Verantwortung.

Wie erkennen wir unsere mentalen Denkmuster, die beeinflussen, wie wir Entscheidungen treffen, Leadership zeigen und Verantwortung übernehmen? Avery zeigt mit «The Responsibility Process» den Weg und die Zwischenschritte hin zu echter Verantwortungsübernahme. Sein Modell beschreibt die uns innewohnenden Verhaltensmuster, mit denen wir auf ein Problem reagieren. Dabei durchlaufen wir zunächst die Stufen «Beschuldigen», «Rechtfertigen», «Schämen» und «Verpflichtung», bevor in der letzten Stufe «Verantwortung» das Problem wirklich angenommen und kreativ gelöst wird. Dieses Buch gibt Ihnen konkrete Werkzeuge, Praktiken und Leadership-Weisheiten an die Hand, mit denen Sie lernen, diesen Prozess bewusst einzusetzen, um sich selbst und anderen kraft- und wirkungsvolles Handeln zu ermöglichen.

Christopher Avery: «The Responsibility Process: Wie Sie sich selbst und andere wirkungsvoll führen und coachen», 2018, dpunkt.Verlag, 249 Seiten, ISBN 978-3864905773, 42.90 CHF



## Der Verantwortungstest

Natürlich ist es ein Web-Acquirement-Tool, aber spannend ist es allemal: Machen Sie den Verantwortungstest. Der Test teilt sich in zwei Bereiche. Zunächst erfasst er in standardisierten positiven und negativen Assoziationen sowie in freien Assoziationen Ihre

bewusste, explizite Einstellung gegenüber Ihrem Verständnis von Verantwortung.

Im zweiten Teil erfasst er mithilfe eines impliziten Assoziationstests Ihre unterbewusste, implizite Einstellung zum Thema. Ihre individuellen Ergebnisse werden im Anschluss mit einer Vergleichsstichprobe aus Deutschland verglichen und visuell aufbereitet.

Test zur Verantwortungsqualität. Grundl Leadership Institut [www.verantwortungsindex.de](http://www.verantwortungsindex.de)

● **Das Prinzip Selbstverantwortung**  
 ● Eigeninitiative ist gefragt – das gilt nicht nur für das Privatleben, sondern auch für den Job.  
 ● Reinhard K. Sprenger zeigt, was Manager tun können, damit ihre Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, initiativ werden und Kreativität und Leistungsfreude entfalten. Anhand vieler Beispiele beschreibt Sprenger, was Selbstverantwortung ist und wie Führungskräfte sie fördern können: indem sie ihre Überzuständigkeit angemessen reduzieren und Mitarbeiter in der Verantwortung lassen.

Reinhard K. Sprenger: «Das Prinzip Selbstverantwortung», Campus Verlag 2015, 254 Seiten, ISBN 978-3-593-50265-6, CHF 42.90



## Die Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten

● Im Jahr 1997 hat der InterAction Council, ein Club ehemaliger Staatsoberhäupter und Regierungschefs, der 1983 vom japanischen Ministerpräsidenten Takeo Fukuda gegründet wurde, der UNO einen Vorschlag für eine Erklärung der Menschenpflichten gemacht. Es ging dabei darum, die allgemeine Erklärung der Menschenrechte mit der Verabschiedung einer Allgemeinen Erklärung der Menschenpflichten zu ergänzen und zu stärken. Der Entwurf einer «Erklärung der menschlichen Verantwortung» zielt darauf ab, Freiheit und Verantwortung in ein Gleichgewicht zu bringen und den Übergang von der Freiheit der Gleichgültigkeit zur Freiheit des Engagements zu fördern. Wenn eine Person oder eine Regierung versucht, ihre Freiheit zu maximieren, dies aber auf Kosten anderer tut, wird eine größere Anzahl von Menschen darunter leiden. Wenn die Menschen ihre Freiheit maximieren, indem sie die natürlichen Ressourcen der Erde ausplündern, werden künftige Generationen darunter leiden.» Der Text der Erklärung ist auf der Website des Council in 40 Sprachen abrufbar. Der Gruppello Verlag hat die Sammlung auch gedruckt herausgebracht. InterAction Council: «Die Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten», 1997

<https://www.interactioncouncil.org/publications/universal-declaration-human-responsibilities>  
 Printausgabe 2017, Gruppello Verlag, 330 Seiten, 40 Sprachen, ISBN 978-3-89978-279-0, € 10.



## Wir müssen reden

● Der Podcast rund um Konzernverantwortung, globale Gerechtigkeit und die Rolle der Schweiz.  
 ● Ob ausbeuterische Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie, dubiose Machenschaften in der Rohstoffbranche oder giftige Geschäfte mit Pestiziden – Nico Meier will von seinen Gäst\*innen wissen, was dahintersteckt. Den Podcast gibt es als Video- sowie als Audio-Podcast. «Public Eye, das ist der Blick von jedem Einzelnen, jeder Einzelnen auf die Ungerechtigkeiten dieser Welt – und unser gemeinsame Wille, sich hier in der Schweiz für mehr globale Gerechtigkeit einzusetzen.»

<https://www.publiceye.ch/de/wir-muessen-reden-public-eye-spricht-klartext>



# Welche Verantwortung möchten Sie abgeben?



## **Bettina Hirsig** | Powercoders, Co-Gründerin

Die Verantwortung, die nicht explizit formuliert oder unklar zugeteilt ist, aber doch existiert. Damit dies möglichst nicht passiert, arbeiten wir mit Rollen und entsprechenden Verantwortungen, um Transparenz über die Verantwortungen zu schaffen.

> Im Interview schildert Bettina Hirsig, wie sie Verantwortung vor persönlichen Erfolg stellt. Ab Seite 10.

## **Romain Castella** | Branchenverband Freiburger Vacherin, Geschäftsführer

Die Verantwortung für eine Entscheidung, die nicht in meinem Zuständigkeitsbereich liegt. Es gibt nichts Schlimmeres, als die falsche Rolle zu übernehmen, nur weil jemand anderes eine unglückliche Wahl getroffen hat.

> Romain ist Hüter einer jahrhundertealten Tradition.  
Er stellt sie ab Seite 16 vor.

## **Dr. Mara Catherine Harvey** | Smartwaytostart.com, Gründerin

Auf beruflicher Ebene: digitales Marketing! Dafür brauche ich jetzt wirklich ein Team.

Auf persönlicher Ebene: Die Leitung der Nachfolgeregelung nach dem Tod meiner Mutter.

> Auf Seite 18 bis 19 zeigt Mara, wie sie für mehr Eigenverantwortung in Geldsachen sorgen will.

# «Keine halben Sachen»

**Das junge Unternehmerpaar Bettina und Christian Hirsig bildet Flüchtlinge und Migrantinnen mit IT-Kompetenzen aus und bringt sie in IT-Jobs. Verantwortung müsse man abgeben, und man müsse es aushalten können, dies zu tun, sagen die beiden.**

---

Susanne Wagner | Text  
Jonas Weibel | Fotografie

---

**Bettina und Christian Hirsig, Sie beide haben Powercoders gegründet, Sie verhelfen damit hochqualifizierten Flüchtlingen zu einer beruflichen Integration und gleichzeitig einer ausgetrockneten Branche zu gesuchten Fachkräften. Haben Sie diesen Schritt auch getan, um selber eine gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen?**

Das war unsere Hauptmotivation. Als wir 2016 Powercoders gründeten, haben wir uns Gedanken gemacht zur Rechtsform. Wir kamen schnell zur Einsicht, dass wenn man sich mit Steuergeldern und Spenden aus der IT-Industrie finanziert, es Sinn macht, gemeinnützig zu sein.

**Warum ist und war Ihnen das wichtig?**

Man könnte ja auch nur für sich schauen, wie die meisten. Wir glauben, dass wir Menschen auf der Welt sind, um zueinander zu schauen. Vielleicht haben wir dies aufgrund des Konsums etwas aus den Augen verloren. Uns macht aber eine Diplomfeier mit vielen glücklichen Absolvent\*innen wesentlich glücklicher als eine neue Familienkarosse.

**Was war zuerst da? Eher der Wunsch, Flüchtlinge zu integrieren oder den Fachkräftemangel zu beheben?**

Ganz klar die Flüchtlinge zu integrieren. Bei unserem Umzug 2016 fiel uns auf, wie hochqualifiziert die Temporärmitarbeitenden der Umzugsfirma waren – in Sa-

chen IT. Und wir sagten uns, es kann doch nicht sein, dass sich unsere Branche (Christian hatte eine eigene IT-Firma) über den Fachkräftemangel beschwert und gleichzeitig nicht fähig ist, diese hochqualifizierten Menschen zu integrieren.

**Wo gab es Hindernisse oder Hürden auf dem Weg von der Idee bis zur konkreten Umsetzung?**

Das Wichtigste ist eine Startfinanzierung. Diese hatten wir aber aufgrund des guten Fits mit dem Migros-Kulturprozent der Migros Aare relativ rasch. Anschliessend ging es um den Aufbau eines schlagkräftigen Teams. Auch hier konnten wir auf unser Netzwerk zählen, hatten aber auch einfach ein bisschen Glück, was ein nicht zu unterschätzender Faktor ist.

***„Uns fiel auf, wie hochqualifiziert die Temporärmitarbeitenden der Umzugsfirma waren – in Sachen IT.“***

Bettina Hirsig

**Gab es nicht viele administrative Herausforderungen, weil es sich um Geflüchtete handelte?**

Nein, es war sogar ein Vorteil, sich auf eine Zielgruppe zu konzentrieren. Eine Herausforderung war jedoch



die Integration von Asylsuchenden, da dies nicht vorgesehen, aber aufgrund der sehr langen Asylprozesse unbedingt nötig war. Die nationale Situation hat sich aber mit der Asylreform und der neuen Integrationsagenda stark verbessert.

**Frau Hirsig, Sie haben einmal gesagt, Sie möchten die Welt kreieren, in der Sie leben wollen. Wie sieht diese Welt aus?**

In meiner Welt versuche ich, Herausforderungen aktiv anzupacken und die Situation ständig zu verbessern. Die Maximierung liegt dabei nicht auf dem Profit, sondern auf dem gesellschaftlichen Nutzen.

**„Aufgaben delegieren ist die Weitergabe ohne Verantwortung und (Entscheidungs-) Kompetenz.“**

Christian Hirsig

**Wie setzen Sie diese selbstverantwortliche Haltung als Unternehmerin um?**

Powercoders ist für mich ein gutes Beispiel dafür. Wie beschrieben haben wir die Problematik der schwierigen Arbeitsintegration von Talenten erkannt und dies angepackt. Unser Engagement fokussiert dabei auf dem «Impact» für das jeweilige Individuum und sekundär auf die Gesellschaft.

**Können Sie sagen, was dies für das Führen von Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen bedeutet?**

Wir sind soziokratisch organisiert und versuchen, jeder Rolle einen Zweck zu geben, der in Verbindung mit unserem Impact steht. So haben alle Mitarbeitenden im täglichen Wirken die Möglichkeit, wirkungsvoll zu sein.

**Was könnte jede und jeder Einzelne tun, damit sich diese Vision realisieren lässt?**

Oftmals fühlt man sich ohnmächtig, besonders grossen Themen gegenüber, auf die man als Einzelperson wenig Einfluss hat. Deshalb finde ich es enorm wichtig, sich seines eigenen Wirkungskreises bewusst zu werden und diesen aktiv zu nutzen.

**Können Sie ein konkretes Beispiel geben dafür?**

Wir können das Asylgesetz in der Schweiz nicht ändern. Keinen Einfluss auf den Ausgang der Asyl-

entscheide nehmen. Aber wir können uns beim kantonalen Migrationsamt für die Bewilligung eines Praktikums für eine bestimmte Teilnehmerin einsetzen.

**Herr Hirsig, Sie arbeiten am liebsten in kleinen Teams, in denen jedes Teammitglied möglichst viel Eigenverantwortung übernimmt. Wie kann man diese Eigenverantwortung stärken?**

Indem man Menschen hilft, Fähigkeiten zu entwickeln, und Verantwortung überträgt.

**Was heisst das konkret?**

Das Wichtigste ist die bewusste Akzeptanz von Verantwortung. Idealerweise sprechen Mitarbeitende konkret aus, wofür sie sich verantwortlich sehen und was die positiven und negativen Konsequenzen sein können. Wichtig ist auch, dass erkannt wird, wer von diesen Konsequenzen profitiert und wer darunter leiden könnte. Und nun geht es für mich als «Vorgesetzten» einfach darum, diese Verantwortungsabgabe auch auszuhalten, denn es gibt für den Verantwortungstragenden und auch die Organisation bei diesem Thema nichts Schlimmeres als halbe Sachen.

**Heisst Verantwortung übertragen einfach Aufgaben delegieren?**

Nein, ganz klar nicht. Aufgaben delegieren ist die Weitergabe ohne Verantwortung und (Entscheidungs-) Kompetenz.

**Welche Tipps haben Sie da für andere Unternehmer, CEO und Führungskräfte?**

Das ist sehr individuell. Wichtig ist, dass man den Prozess der Verantwortungsübertragung transparent macht und nicht auf halbem Weg umkehrt, sonst hat man mehr Schaden angerichtet.

**Welche Auswirkungen hat dieser Führungsfokus auf die Unternehmenskultur?**

Er steigert die Resilienz des Unternehmens, was in einer sich rasch wandelnden Welt umso wichtiger wird.

**Haben Sie Tipps für andere, wie Führungspersonen ihren Teams mehr Verantwortung übertragen könnten?**

Erstens klären, ob Verantwortung getragen werden will, zweitens Fähigkeiten in den Teams aufbauen, drittens Verantwortung konsequent abgeben.

**Besonders für die Generation Z ist sinnstiftende Arbeit ein bedeutender Motivationsfaktor.**

**Wie hält es diese Generation mit dem Thema Verantwortung?**

Die Generation Z ist aus unserer Sicht bezüglich Übernahme von Verantwortung nicht gross anders als Generationen zuvor. Vielleicht hat sie gewisse Fähigkeiten, Stichwort Digitalisierung, welche die

**Bettina und Christian Hirsig**  
Gründer und Inhaber Powercoders



”

*Es gibt für den Einzelnen  
und auch die Organisation bei der  
Verantwortungsübernahme nichts  
Schlimmeres als halbe Sachen.“*

Christian Hirsig

#### **Das Powerpaar hinter Powercoders**

Bettina und Christian Hirsig (beide 42) sind Geschäftsführer des gemeinnützigen Vereins Powercoders, eines Berufsintegrationsprogramms für Flüchtlinge in der IT-Branche. Es bietet schweizweit Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze an. Nach einem dreimonatigen Programmierkurs vermittelt Powercoders den Teilnehmenden ein sechs- bis zwölfmonatiges Praktikum und unterstützt sie anschließend bei der Suche nach einer Anschlusslösung. Zuvor gründete Christian Hirsig bereits die Start-ups Atizo und Tmrrw AG. Bettina Hirsig war zuvor unter anderem in der Lebensmittelbranche tätig und Mitbegründerin von Tmrrw AG.

Übernahme von Verantwortung in gewissen Bereichen sogar beflügeln.

**Welche Bedeutung wird Ihrer Ansicht nach die Eigenverantwortung der Einzelnen in Gesellschaft und Wirtschaft in Zukunft erhalten?**

Eigenverantwortung ist und war die Grundlage zu stabilen Strukturen, gerade wenn draussen ein garstiger Wind weht. Es könnte gut sein, dass in den nächsten Jahren der Wind in Gesellschaft und Wirtschaft noch etwas stärker weht. Ob Pandemie, Energiekrise oder Klimawandel.

**Was hat unsere Gesellschaft bereits, und was fehlt ihr noch auf dem Weg zu dieser Welt, in der Sie leben wollen?**

Es muss ein Ruck durch die Gesellschaft gehen, wenn wir die Probleme der Zukunft lösen wollen. Der Klimawandel wird vermutlich die grösste Herausforderung, welche die Menschheit je gesehen hat. Nur wenn wir bereit sind, unseren Egoismus abzugeben und die Gemeinschaft über das Individuum zu stellen, haben wir eine Chance.

**Was meinen Sie mit Egoismus ablegen ganz konkret? Sparen, Einschränken, Verzichten oder eher Gewohnheiten ändern und neue Technologien zu suchen?**

Die meisten aktuellen Führungskräfte sind in einer Generation aufgewachsen, wo es immer nur ums «Mehr» ging. Mehr Gehalt, mehr Macht, mehr Autos, mehr Ferienwohnungen – einzig beim Golf-Handicap durfte es weniger sein. Im Ernst – waren Sie im Sommer 2022 ein bisschen draussen spazieren? Oder haben Sie vor Kurzem mal eine Gletscherwanderung gemacht?

Mir ist es ein Rätsel, wie man in einer solchen tragischen Situation nach vergünstigten Benzinpreisen schreien kann. Ein Team ist nur erfolgreich, wenn jedes Teammitglied den persönlichen Erfolg dem Teamerfolg unterordnet. Und dies gilt genauso für unsere Gesellschaft.

»

# Ferien und Freizeit – ungeheuer günstig.



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

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



# Für die Kinder, die ich möchte



Im April dieses Jahres klebte ich während einer Aktion von Renovate Switzerland meine Hand auf den Asphalt der Mont-Blanc-Brücke in Genf. Warum? Ganz einfach, weil ich gerne Kinder haben möchte. Und es gibt keine grössere Verantwortung für eine werdende Mutter, als sich um die Welt zu sorgen, in der ihre Kinder leben werden.

Sich um die Zukunft zu sorgen, sollte eine Eigenschaft all derer sein, die Verantwortung für andere Menschen tragen, egal ob es sich um eine Mutter, ein Staatsoberhaupt, einen Unternehmer, eine Lehrerin oder einen Industriellen handelt.

Für mich liefern die Berichte der Wissenschaftler über den Klimawandel genügend Informationen über die aktuelle Notlage, um die Konsequenzen für mein Leben zu sehen: Ziviler Widerstand ist die einzige Option, die mir bleibt, um zu verhindern, dass meine Kinder die Hölle auf Erden erleben.

Ich fordere jeden Leser des LEADER-Magazins auf, diese Option in Betracht zu ziehen. Ich weiss, dass es anspruchsvoll ist, sich vorzustellen, Risiken eingehen zu müssen, seine Zeit, seine Karriere und vielleicht seine Freiheit zu opfern. In den zivilen Widerstand zu gehen, erfordert Mut, denn es ist eine Entscheidung, vom Weg der Normalität abzuweichen. Aber ein Umstand daran macht mich glücklich: Das Gefühl, zu tun, was richtig ist.

In der Geschichte hat sich der gewaltfreie Widerstand Hunderte Male bewährt, um im Namen des Gemeinwohls einen schnellen Wandel herbeizuführen. Dabei stösst ziviler Ungehorsam oft auf Ablehnung, weil die Menschen nicht denken, dass ein kleineres Übel zu akzeptieren ist, um damit ein unendlich grösseres Übel zu verhindern. Dennoch müssen wir diese Option in Betracht ziehen, bevor es zu spät ist.

Angesichts der harten Realität habe ich beschlossen, alles in meiner Macht Stehende zu tun, um den Kurs unserer Gesellschaft zu ändern und den Kindern, die ich gerne haben möchte, eine lebenswerte Zukunft zu erhalten. Ich mache mir keine Illusionen, dass die Zukunft hart und von Verzicht geprägt sein wird. Aber ich habe die Hoffnung, dass mein Handeln andere dazu inspiriert, für die Menschen zu kämpfen, die sie lieben.

»

# «Meine Mitarbeitenden sollen sich frei, aber getragen fühlen»

**Seine Verantwortung ist die Hege und Pflege eines 600 Jahre alten Produkts. Mit diesem Produkt verbinde ihn, dass auch er einen einzigartigen und sehr direkten Charakter habe, sagt Romain Castella. Er lebt heute wieder dort, wo er aufgewachsen ist.**

## **Was macht dich besonders?**

Das ist eine schwierige Einstiegsfrage, aber ich würde sagen, dass das Produkt, das ich jeden Tag verteidige, sehr einzigartig ist. Und wie dieses Produkt bin ich authentisch und habe einen sehr offenen Charakter. Und für mein Umfeld bin ich oft der Pragmatiker am Tisch.

## **Was bedeutet es heute, Verantwortungsbewusstsein zu haben?**

Ich denke, dies hängt sehr stark von der Art der Verantwortung ab, die man trägt. Für mich und mein Team bedeutet es, sich bewusst zu sein, dass die 1000 Mitglieder unseres Branchenverbands auf uns zählen. Zudem wachen wir über die Qualität und das Image eines Produkts, des Vacherin Fribourgeois AOP, das über 600 Jahre alt ist. Verantwortungsbewusstsein bedeutet, sich unsere Aufgabe im Interesse eines Kollegiums zu Herzen zu nehmen.

## **Woher kommst du?**

Vom Land, genauer gesagt von den Ufern des Intyaman im Greyerzerland. Als Kind habe ich viel Zeit mit meinen Eltern und meinen Grosseltern verbracht, die Bauern waren – und mit meinem Grosspapa, einem Metzger. Die Arbeit stand weit vor der Freizeit, manchmal sogar vor der Schule. Heute lebe ich mit meiner Frau und unseren drei Kindern wieder in diesem Tal. In geringerem Masse versuche ich, ihnen beizubringen, dass man sich anstrengen muss, um belohnt zu werden.

## **Inwieweit hat dich das beeinflusst?**

Ich muss sagen, dass mein gesamter beruflicher Werdegang stark von meinen Wurzeln beeinflusst wurde. Zunächst habe ich mich mit einem EFZ als Landwirt und dem 2005 erworbenen Patent als Agro-Kaufmann weitergebildet. Anschliessend engagierte ich mich für zahlreiche landwirtschaftliche Organisationen. Bevor ich die Leitung des IPVF (Interprofession du Vacherin Fribourgeois) übernommen hatte, hatte ich auch neun Jahre lang Terroir Fribourg geleitet.

## **Wie delegierst du Verantwortung?**

Erstens einmal, indem ich feststelle, wer in unserem Team Verantwortung übernehmen kann oder soll. Zweitens schenke ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr grosses Vertrauen. Selbstständigkeit und Eigeninitiative sind Eigenschaften, die für mich von grossem Wert sind. Ich trage die Verantwortung immer gemeinsam mit meinen Kolleginnen und Kollegen; sie sollen sich frei, aber getragen fühlen.

## **Bei welcher Gelegenheit hast du am meisten von anderen gelernt?**

An der Seite von Menschen, die viel erfahrener sind als ich, war das oft der Fall in Ausschüssen, Verwaltungsräten und in der Politik. Wir haben einen Präsidenten, für den ich arbeiten durfte und dem ich sehr viel zu verdanken habe.

## **Wie kannst du anderen am besten helfen?**

Mit dem Zuhören und dem Einfühlungsvermögen, das jede Situation erfordert. Idealerweise, indem man



sich in die Lage der anderen versetzt. Oft fehlt es jedoch an der Bereitschaft, und die braucht man, um zu helfen.

**Was lässt dich an die Zukunft glauben?**

Ich persönlich freue mich immer auf morgen. Morgen werden Sie Ihre Kinder aufwachsen sehen. Morgen wird ein Projekt Gestalt annehmen oder abgeschlossen werden. Der morgige Tag wird Ihnen eine Reihe von Überraschungen bringen, manchmal gute, manchmal schlechte. Als Produzent sind Sie gezwungen, an die Zukunft zu glauben. Was Sie heute säen, können Sie nur in der Zukunft anbauen! So viel zu meiner pragmatischen Seite.

---

**Romain Castella** | Dachverband Vacherin Fribourgeois

Geschäftsführer

---

# Dr. Mara Catherine Harvey

Gründerin und CEO | FinancialParentingWorld.com

## Die zündende Idee |

Der Mangel an Finanzwissen ist ein globales Problem, und Geldsorgen sind eine der Hauptursachen für die Zunahme an psychischen Problemen. Wir müssen diesen Kreislauf durchbrechen und die nächste Generation mit den nötigen finanziellen Kompetenzen ausstatten. Schulen allein können dieses Problem nicht lösen: Die Eltern sind die einflussreichsten Vorbilder, also müssen wir sie mit allen Erkenntnissen und Instrumenten ausstatten.

## Die Überzeugung |

Finanzkompetenz ist eine Lebenskompetenz – und die Einstellung zum Thema Geld wird im Alter von sieben Jahren weitgehend für das ganze Leben geprägt. Für Mädchen ist es doppelt so wichtig, Finanzwissen und finanzielles Selbstvertrauen zu erlangen, um die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern über den Lebenszyklus hinweg zu verstehen und zu überwinden. Hier müssen wir ansetzen, um die Gleichstellung voranzubringen.

## Das Ziel |

Eltern zu den besten Vorbildern für ihre Kinder zu machen, damit diese mit der Finanzkompetenz aufwachsen, die sie für ihr Leben brauchen, und die Auswirkungen unserer täglichen Geldentscheidungen auf ihr Leben, die Gesellschaft und die Welt verstehen.

## | Blick in die Zukunft

Wir werden zur umfassenden Financial Parenting Plattform als One-Stop-Shop, die Eltern und nahen Verwandten alles bietet, was sie brauchen, um finanzbewusste Kinder (ab 3 Jahren) zu erziehen, unabhängig davon, ob die Eltern sich selbst finanziell sehr sicher fühlen oder nicht.

## | Die Dienstleistung

Die Plattform bietet in acht einfachen Schritten Zugang zu finanziellem Erziehungswissen. Dazu gehört alles, was eine solide finanzielle Grundbildung braucht. Die Eltern kaufen eine Mitgliedschaft, die sie später veräußern oder weitergeben können, wenn ihre Kinder aus den Lerninhalten herausgewachsen sind.

Nach mehr als 20 Jahren als leitende Angestellte in der Vermögensverwaltung von UBS für vermögende Kunden ist Mara Catherine Harvey eine Pionierin im Bereich der finanziellen Selbstbestimmung von Frauen und der finanziellen Erziehung von Kindern. Im Jahr 2018 schuf sie «A Smart Way To Start» (2018–2020), eine Reihe von Kinderbüchern über Geld, Gleichberechtigung und Nachhaltigkeit. Ihr fünftes Buch erklärt die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung und wurde soeben von den Vereinten Nationen als START DOING GOOD genehmigt und veröffentlicht. Im Oktober 2022 erweitert sie ihr Angebot durch die Einführung einer Financial Parenting Masterclass.



# Eine Verpflichtung, die von innen kommt





übernehmen. Oder das Ziel, das so simpel wie nachahmenswert klingt: «Die Welt kreieren, in der ich leben will.» Vorrangig dabei ist gemäss Bettina Hirsig nicht die Profitmaximierung, sondern der gesellschaftliche Nutzen.

Der Job von Berufsfeuerwehrmann Renato Mathys wäre ohne die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, gar nicht zu stemmen. Er ist seit mehreren Jahren Abteilungsleiter der Berufsfeuerwehr Süd bei Schutz & Rettung Zürich. «Verantwortung hat für mich mit einer gewissen Verpflichtung, mit Kompetenzen und Entscheidungen zu tun», sagt er. Wenn er morgens zur Arbeit fährt, weiss er nie, in welcher Form er seine Verantwortungsbereitschaft einsetzen muss. Nach einem Alarm fahren die vollbesetzten Feuerwehrautos innerhalb von 90 Sekunden los, ohne dass die Insassen wissen, was sie erwartet. Feuerwehrleute geniessen in der Gesellschaft ein besonders hohes Vertrauen – dies bringt gemäss Mathys eine grosse Verantwortung mit sich.

#### «Was traue ich mir heute zu?»

Im Innendienst geht es weitaus weniger hierarchisch zu und her als bei externen Feuerwehreinsätzen. Diese finden meistens unter Zeitdruck statt, und es geht dabei häufig um Leben und Tod. Renato Mathys: «Das hat einen anderen Einfluss auf die Verantwortung – da kommen Fragen auf wie: Was traue ich mir heute zu, welche Verpflichtungen und Kapazitäten habe ich im Einsatz?» Die Verantwortlichkeiten sind bei jedem Einsatz transparent und klar, damit alle Hand in Hand arbeiten können: Der Rohrführer und die Atemschutztruppe helfen einander, die Löschrohre in das

Gebäude zu bringen. Der Truppführer verständigt sich mit der Einsatzleiterin per Funk, ob er die Türen öffnen kann oder ob er wegen des Rauchs zuerst das Lüftungsgerät im Treppenhaus einsetzen muss.

Renato Mathys ist unter anderem bei Wohnungsbränden als Einsatzleiter dabei. Zudem hat er wochenweise Pikettdienst, um als Offizier die Gesamtleitung der Feuerwehrmittel bei Ereignissen zu übernehmen. Zu dieser Verantwortung gehört es, die Probleme zu erfassen, einen Zeitplan zu erstellen und Prioritäten zu setzen – etwa weitere Einsatzmittel anzubieten, um das Übergreifen des Feuers auf das Nachbarhaus zu verhindern. Wie zum Beispiel beim Grossbrand eines historischen Gebäudes vor vier Jahren am Zürcher Bahnhofplatz, als Mathys diese Funktion innehatte. Wie er dabei genau vorgeht, hat er ausgiebig gelernt und mehrfach eingeübt – das gibt ihm Sicherheit.

In seiner Laufbahn ist der Berufsfeuerwehrmann aber auch immer wieder in Situationen geraten, wo er explizit Eigenverantwortung übernehmen musste. Eines der eindrücklichsten Erlebnisse war, als er bei einem Einsatz im Zusammenhang mit einem Verkehrsunfall am Unfallort realisierte, dass niemand mit dem Opfer, einer in einem Autowrack eingeklemmten Frau, im aktiven Gespräch war. Diese Rolle war bei der Feuerwehr Zürich zu jenem Zeitpunkt noch nicht offiziell geklärt. Also entschloss sich Renato Mathys in dieser Extremsituation aus eigenem Antrieb, die Frau anzusprechen und zu beruhigen, was ihre Bergung enorm erleichterte. Heute ist die Rolle des Betreuers oder der Betreuerin bei jedem Ereignis klar festgelegt. >

### Verantwortung mit Folgen

Eine ganz andere Art von Verantwortung trägt Alexandra Karle, Directrice von Amnesty Schweiz. Als Erstes nennt sie die grosse Verantwortung für den Umgang mit privaten Spendengeldern, die ihr sehr am Herzen liegen. Auch Eigenverantwortung wird im Team der 70 Mitarbeitenden von Amnesty Schweiz grossgeschrieben. Den Grund dafür sieht Alexandra Karle auch darin, dass die Amnesty-Mitarbeitenden in der Regel intrinsisch motiviert sind und mit ihrer Arbeit etwas verändern wollen: «Das Ziel ist, die Menschenrechte zu schützen. Das ist ihr Antrieb bei der Arbeit.»

Durch die internationale Ausrichtung und die enge Zusammenarbeit mit Amnesty International kommt dem Thema Verantwortung eine noch grössere Bedeutung zu: Wenn Alexandra Karle sich als Repräsentantin von Amnesty Schweiz zu einem bestimmten Thema in einem anderen Land öffentlich äussert, tut sie dies sehr verantwortungsbewusst und gezielt. Denn die Äusserung kann einen Einfluss auf Menschenrechtsaktivisten im betroffenen Land haben – zum Beispiel im Iran – und diese möglicherweise in Gefahr bringen.

Auch ihre Verantwortung für Managementfehler oder Fehler in der Organisation nimmt Alexandra Karle sehr ernst: «Grobe Fehler können für mich auch persönliche Konsequenzen haben – schlimmstenfalls bis zu meinem Rücktritt. Das Entscheidende ist, dass die Organisation keinen Schaden nimmt.» Diese Bereitschaft, persönliche Verantwortung für die Rolle und ein Ganzes zu übernehmen, fällt ihr jedoch nicht schwer. «Sonst wäre ich nicht in der Position, in der ich bin. Ich kann mich auch auf ein sehr kompetentes Team verlassen.»

Eine ganz persönliche Verantwortung für sein Unternehmen empfindet auch Peter Kaeser, Mitgründer und Geschäftsführer des Brillenlabels Viu. Das ehemalige Start-up entwirft Brillen in der Schweiz und lässt sie in Norditalien und Japan produzieren. Um «den Brillenmarkt aufzumischen», rief Kaeser das Label mit vier Gründerkollegen 2013 ins Leben. «Als Gründer hat man noch eine viel breitere Verantwortung. Das Unternehmen ist wie ein Baby, das immer grösser und unabhängiger wird. Aber die Verantwortung dafür bleibt», sagt Betriebswirtschaftler Kaeser. Heute betreibt Viu fast 50 Filialen – neben der Schweiz auch in Deutschland und in Österreich.



Als Viu noch ein Start-up mit 10 bis 15 Personen war, war alles viel einfacher. Mit zunehmendem Wachstum brauchte es mehr Massnahmen, um die Verantwortlichkeiten zu klären. Einmal pro Quartal diskutiert das gesamte Team deshalb über die Fokusthemen. «Ein Ursprung des Problems ist oft, dass man viele Dinge parallel angeht», sagt Peter Kaeser. Deshalb hat Viu auch schon Anfragen abgelehnt, für andere Firmen beratend tätig zu sein, zum Beispiel beim Thema Inneneinrichtung der Stores.

### Eine Person, eine Deadline

Heikel könne es auch sein, wenn die Schnittstellen zwischen den Abteilungen nicht gut funktionierten. Besonders relevant ist es für ihn, jede Aufgabe klar einer Person zuzuordnen und dafür eine Deadline zu definieren. «Wir haben herausgefunden, dass es bei uns nicht geht, wenn zwei Leute sich die Verantwortung teilen», sagt Kaeser. In den 49 Stores von Viu gibt es zwei verschiedene Berufsgattungen: Optiker für die medizinisch-technische Seite und Leute, die aus dem Verkauf kommen und etwas von Marketing verstehen. «Wir wollten zuerst beide Typen zu Co-Store-Managern machen. Dann haben wir

gemerkt, dass es besser ist, wenn nur einer Manager ist und der andere Stellvertreter.»

Auch Augenblicke, in denen Peter Kaeser ganz persönlich Verantwortung übernimmt, gibt es immer wieder. Konsequenzen ziehen müsse er, wenn eine Person in ihrem Job einfach nicht glücklich sei und die Leistung nicht erbringe. Statt noch monatelang zuzuschauen, sei es oft besser, eine harte Entscheidung zu treffen und sich zu trennen. Solche schwierigen Gespräche hat Peter Kaeser auch schon selbst geführt: «Es ist wichtig, dass man dann früh genug den Dialog sucht. Meistens merkt es die Person auch selbst und ist froh, dass das Thema zur Sprache kommt.» Diese Gespräche seien oft unangenehm, aber letztlich auch positiv für alle Seiten.

Unter dem schönen Begriff «Verantwortungsdiffusion» ist der Zustand zusammengefasst, in dem es zwar genug fähige Leute gibt, aber eine Aufgabe trotzdem liegen bleibt. Damit es gar nicht so weit kommt, setzen die angefragten Personen ganz unterschiedliche Rezepte ein. Peter Kaeser und sein Team gehen den pragmatischen Weg mit der Definition von Jobprofilen und

## Sparen auf Bündner Art: Ohne zu warten von 300 Franken profitieren.

QR-Code scannen und Preise gewinnen.



oekk.ch/sko



Die Versicherung mit gesundem Bündnerverstand.

**O**KK



Verantwortlichkeiten. «Zudem wollen wir, dass die Leute auch Verantwortung für Probleme übernehmen, die nicht in ihrem eigenen Bereich liegen. Wir ermuntern sie dazu, unternehmerisch zu denken», so Kaeser.

Doch wenn Stellenbeschriebe allzu genau ausfallen, kann dies ebenfalls zu einer Verantwortungsdiffusion führen, weil sich in speziellen Ausgangslagen doch wieder niemand zuständig fühlt. Deshalb sind die Jobprofile bei der Berufsfeuerwehr Zürich bewusst wieder offener gehalten als früher, wie Hauptmann Renato Mathys betont. Auch er kennt Situationen, in denen Mitarbeitende aus welchen Gründen auch immer zögern, Verantwortung zu übernehmen.

«Wichtig ist dabei, die Ursache dafür herauszufinden: Liegt es an der Tagesform, sind die Kompetenzen zu wenig geklärt, ist die Person zu wenig geschult oder unsicher aus der Angst heraus, Fehler zu begehen?» Seine eigene Aufgabe sieht Mathys in solchen Fällen darin, Ruhe in die Situation zu bringen. Er fragt die betreffende Person, was sie noch benötigt, was er ihr noch geben könne, damit sie eine Entscheidung fällen kann. «Ich brauche das auch manchmal», räumt der erfahrene Berufsfeuerwehrmann ein, «denn man fühlt sich im ersten Augenblick manchmal schon etwas allein, wenn man vor einem Riesenbrand steht.»



## Freie Fahrt für Lernende.

GA Lernende – die volle Mobilität für Ihre Auszubildenden.

Erfahren Sie mehr über die attraktiven Konditionen für Unternehmen auf [sbb.ch/ga-lernende](https://sbb.ch/ga-lernende).

# Gegenüberstellung

- 
- 01. Was heisst es für Sie, Verantwortung zu übernehmen?**  
**02. Welche Verpflichtungen gehen Sie damit ein?**  
**03. Welche Konsequenzen hätte ein Scheitern?**
- 

## 01.

Unter Verantwortung übernehmen verstehe ich, mich einer Sache anzunehmen, sie zu erledigen und mit allen Konsequenzen dahinterzustehen. Wenn ich ein Problem erkenne, spreche ich es an, packe selbst zu, und ich arbeite von Anfang bis Ende an der Sache. Verantwortung übernehmen bedeutet für mich auch, ehrlich zu dem zu stehen, was ich sage und tue.

## 02.

Ich fühle mich verpflichtet, den Auftrag bis zum Ende durchzuziehen. Ich bin der Person oder der Organisation verpflichtet, von der ich einen Auftrag angenommen oder übernommen habe. Die Verpflichtung besteht auch darin, alle Anspruchsgruppen und -personen einzubeziehen – egal, wie unbequem es ist.

## 03.

Hinter dem Resultat der eigenen Aktionen zu stehen, ohne Ausflüchte zu suchen. Man sollte nach einem Scheitern auch wieder aufstehen, die Situation oder vielmehr das Scheitern annehmen und versuchen, es besser zu machen. Vor allem sollte man der Angst vor dem Scheitern zum Trotz Verantwortung übernehmen und vorausgehen.

---

**Danny Müller, 37** | Student Kalaidos Fachhochschule

Arbeitet an der Bachelor-Thesis über Shared Economy im Maschinenbau / Neue Geschäftsmodelle und strebt eine Position im strategischen Management an.

---

## 01.

Für mich heisst Verantwortung, meine berufliche Arbeitsweise und meinen beruflichen Umgang erfolgreich verbessert zu sehen und meinen Kollegen ein Vorbild zu sein, sie zu unterstützen. Die Eigenverantwortung ist das Erste, was stimmen muss, um auch für andere Mitmenschen da sein zu können. Wenn ich als Führungsperson mit anderen zusammenarbeite, dann bin ich ein Stück weit auch für den Erfolg meiner Umwelt verantwortlich. Das allein birgt für mich grosse Verantwortung und motiviert mich zugleich, vor allem wenn ich erkenne, wie mein Umfeld Erfolge hat und wächst.

## 02.

Verpflichtet bin ich dabei mir selbst, meinen Mitmenschen, meinem Kollegium, dem Unternehmen und allen damit verbundenen Geschäftspartnern, an jedem Standort der Welt, aber besonders in dem Land, in dem ich lebe. Ich verpflichte mich für einen stets zielführenden Umgang, sodass alle Beteiligten eingebunden im Gemeinsamen mitwirken können und wollen.

## 03.

Hinstehen, transparent machen und daraus lernen. Anderen in ähnlichen Situationen vermittelnd beiseitestehen. Motivation und Mut beizubehalten hat die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten zur Konsequenz. Eine Analyse des Scheiterns – sollte es dazu kommen – unternehme ich gern mit anderen Personen zusammen. Sie erfordert Transparenz, Motivation, Mut – und sie stärkt für den weiteren Lebensweg.

---

**Tom Ziller, 37** | Student Kalaidos Fachhochschule

Bachelor of Science FH in Business Information Technology / Wirtschaftsinformatik

---

# Der schmerzhafteste Job im Unternehmen

**Warum wollen Sie eine Führungsposition? Die Antwort auf diese Frage entscheidet, sagt Patrick Lencioni, über nicht weniger als Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen. Verantwortung übernehmen müsse heissen, Unangenehmes zu erledigen, und sei keine Belohnung.**

Peter Sennhauser | Text

Schwierige, ja unangenehme Unterhaltungen zu führen, das gehöre zu den Aufgaben einer Führungsposition. Nicht unbedingt zu den wichtigsten, aber zu den am meisten vernachlässigten. «Bei der Führung von Einzelpersonen geht es darum, ihnen zu helfen bei der Festlegung der allgemeinen Richtung ihrer Arbeit und sicherzustellen, dass diese mit ihren Kollegen abgestimmt ist und von ihnen verstanden wird, und ausreichend informiert zu bleiben, um potenzielle Hindernisse und Probleme so früh wie möglich zu erkennen. Es geht auch darum, Führungskräfte zu coachen, damit sie ihr Verhalten verbessern, um ihren Erfolg wahrscheinlicher zu machen.»

Dazu gehöre die peinliche Aufgabe, hoch qualifizierte Menschen auf ungehöriges Verhalten, Körpergeruch und mangelnde Empathie aufmerksam zu machen und dafür zu sorgen, dass sie es änderten. Das sei, sagt Lencioni, eine ausgesprochene Chefaufgabe, die nicht delegiert werden dürfe. Es unter dem Vorwand, jobtechnisch qualifizierte Leute nicht «micromanagen» zu wollen, sei eine dumme Ausrede. «Denn jemandem zu vertrauen, ist kein Grund, sie oder ihn nicht zu führen», schreibt Patrick Lencioni in seinem neuesten Buch. Mehrfach verweist er auf den offensichtlich hochverehrten Alan Mulally, Ex-CEO von Ford und Boeing, der Mitarbeiter auf «so ziemlich alles ansprach, von der mangelnden Vorbereitung auf Präsentationen über die Nutzung des Smartphones während einer Sitzung bis hin zum unhöflichen Verhalten gegenüber den Kollegen».

Das sei bedeutsam, weil viele der für die Kultur einer Organisation wesentlichen Aufgaben ganz an der Spitze nicht wahrgenommen würden, und daran scheiterten ganze Unternehmen. Den Grund ortet Lencioni im Egoismus der Führungspersonen, die glaubten, der Führungsjob müsse angenehm und erfreulich sein und es gehöre zu den Privilegien des Chefs oder der Chefin, sich die Aufgaben auszusuchen. Einmal mehr zeigt Patrick Lencioni, Autor der «5 Dysfunktionen eines Teams», in seinem jüngsten Buch «The Motive» nicht unmittelbar Lösungen auf, sondern zunächst die Probleme, die ein falscher Führungsanspruch hervorruft.

Das Buch ist sein neuestes und dünnstes, und es sei sein bisher wichtigstes, so Lencioni: Menschen, die noch keinen seiner Führungsratgeber gelesen hätten, würde er unbedingt empfehlen, dieses Buch zuerst zu lesen. Warum? Weil es keine Tipps zur Führung liefere. «The Motive» wirft vielmehr die grundlegende Frage auf, ob Sie aus den richtigen Gründen überhaupt eine Führungsposition innehaben wollen oder besser darauf verzichten sollten, weil Sie dem Job nicht gewachsen sind.

Gemäss Lencioni gibt es zwei Motivationen, weshalb Menschen in Organisationen Verantwortung übernehmen.

- Wegen der Belohnungen, welche die Rolle des Verantwortungsträgers verspricht. Ansehen, Macht, Geld – und die Freiheit, zu tun und zu lassen, was man möchte.
- Wegen der Aufgabe, die mit der Verantwortung verknüpft ist, des Reizes, einem Ziel zu dienen und eine Organisation mit allen möglichen Mitteln voranzubringen.



Der erste Grund sei nie ganz vom zweiten zu trennen, gibt der Wirtschaftsautor zu. Aber je stärker er vorhanden sei, umso grösser sei das Risiko, dass die Führungsperson ihren Job nicht richtig mache.

In einem etwas ungewohnten, aber leicht lesbaren Storytelling schildert Lencioni zu Beginn des kleinen Büchleins die Begegnung zweier CEOs mittelständischer kalifornischer Unternehmen aus der gleichen Branche, die unterschiedlicher nicht sein könnten. In einem Dialog versucht der erfolgreichere, den weniger erfolgreichen CEO davon zu überzeugen, dass er als Führungsperson den Job nicht etwa nicht gut genug, sondern regelrecht falsch oder gar nicht mache und dass das der Grund für die mindere Performance des Unternehmens sei.

Die leicht absehbare Handlung der Geschichte ist nicht von grossem Belang, die Erkenntnisse hingegen schon, und Lencioni geht einmal mehr dazu über, fünf Bereiche zu benennen, die von falsch motivierten Führungspersonen typischerweise vernachlässigt werden. Sie alle zählten zu den wichtigen, wenn auch nicht wichtigsten Aufgaben eines Top-Führungsmenschen und zu den unbedingt zu nennenden, weil symptomatischen. Damit wiederholt er die Theorie der Dysfunktionen, diesmal einfach für die Führungsposition.

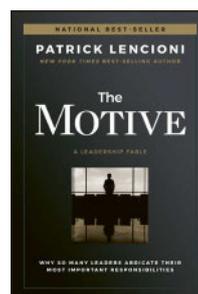
Die fünf Versäumnisse belohnungsorientierter Führungskräfte

- Das Führungsteam entwickeln
- Untergebene führen (und dafür sorgen, dass diese es ebenfalls tun)

- Unangenehme und schwierige Unterhaltungen führen
- Richtig gute Sitzungen abhalten
- Permanent und in ständiger Wiederholung mit den Mitarbeitenden kommunizieren

All diese Dinge, sagt Lencioni, seien unbequem, anstrengend und nicht fachbezogen – und deswegen unbeliebt, «eines Chefs nicht würdig» oder sogar vergeudete Zeit: Ausreden von belohnungsmotivierten Führungskräften, die nicht an der Führung, sondern am Titel interessiert seien.

Richtig motivierte Führungspersonen zeichneten sich dagegen dadurch aus, dass sie gewillt seien, die Organisation anzuleiten und aktiv zu lenken, dabei eigene Interessen und fachliche Skills bewusst hintanzustellen. «Ich glaube, es ist längst an der Zeit, dass wir als Einzelne und als Gesellschaft wieder den Massstab anlegen, dass es bei der Führung nie mehr um den Führer als um den Geführten gehen kann.»



#### Patrick Lencioni

«The Motive – Why so many leaders abdicate their most important responsibilities», John Wiley, 2020, ISBN 978-1-119-60045-9

# Mehr Labels für Verantwortung?

**Zivilcourage ist eine ebenso noble wie undankbare Form, Verantwortung gegenüber menschlichen Werten wahrzunehmen. Diese Courage wird zusätzlich erschwert, seit soziale Medien die Mobilisierung beinahe beliebiger Gruppen mittels Empörungsbewirtschaftung ermöglichen. Längst zeigen sich viele Menschen überdrüssig, zu allem und jedem eine Meinung haben zu müssen. Sie brauchen Unterstützung.**

---

Peter Sennhauser | Text

---

Seit wann braucht es Mut, eine Lüge beim Namen zu nennen? In der freien westlichen Welt spätestens seit der Tendenz zur Bubble- und damit Mob-Bildungskraft sozialer Medien im Internet. Denn wer hier auf eindeutige Falschmeldungen oder Behauptungen hinweist, sieht sich schnell der unkontrollierten Wut von Anhängern irgendwelcher selbst ernannter Wahrheitspächter ausgesetzt.

Heute muss man kein Trump oder Bolsonaro sein, um mit den richtigen Themen und Reizbegriffen eine Gefolgschaft hinter sich zu scharen, die sich fast in Echtzeit mobilisieren und mit den richtigen Triggern auf jeden missliebigen Widersacher hetzen lässt.

Die vermeintliche Demokratisierung der Medienwelt, der schrankenlose Zugang zu Öffentlichkeit für alle, hat sich in vielen Belangen als Bumerang nicht nur für die traditionellen Medien erwiesen. Sie hat den Zwang zum Stellungsbezug in Sphären hochgetrieben, in denen durchschnittlich engagierte Menschen schnell überfordert sein müssen: Persönliche Meinungen zu Themen wie Impfen, Flugreisen oder auch Thunfisch in Dosen werden zu Grundsatzbekenntnissen, mit denen man sofort die Zugehörigkeit zu einer Glaubensgemeinschaft (von meistens nur noch zwei) eingesteht.

Das ist nicht nur anstrengend, sondern gefährlich für die Demokratie. Mehr noch, es schwächt die Zivilgesellschaft, deren Selbstregulierung auf einem Minimum an gemeinsamen Werten beruht. Und das nur, weil in den unkontrollierten Plattformen ein Kontrollmechanismus fehlt, der offensichtliche Unwahrheiten von der Publikation fernhält – wie das Redaktionen in professionellen Medien seit jeher tun.

## **Stellungsbezug in einer polarisierten Welt**

Vielmehr aber noch lässt sich heute mit dem steten Schüren von irrwitzigsten Verdachten eine Empörung- und Unzufriedenheitsbewirtschaftung betreiben, die zumindest quantitative Erfolge (Follower! Kommentare! Klicks!) bringt und noch dazu von vielen der Plattformen (wie YouTube) ganz konkret monetarisiert und mit Geld belohnt wird. Das leistet einer Radikalisierung in praktisch jedem Thema Vorschub. Gemässigte Geister werden auch hier gezwungen, entweder eindeutig Position zu beziehen und die Polarisierung weiterzuarbeiten lassen oder schlicht stumm zu bleiben.

Wo Greenpeace einst mit gewaltfreien, aber spektakulären Aktionen sozusagen die hehren Ziele des WEF (The World Economic Forum) übernahm, aber eben auch zusehends mit dem Zeigefinger auf Umweltverschmutzer, rücksichtslose Profitjäger und vielfach ungesetzlich agierende Konzerne zeigte, tummeln sich heute Gruppierungen jeglicher Interessens-



couleur, die mit ähnlichen Aktionen und Aussagen zwar legitime, aber nur von einer Minderheit getragene Positionen der Allgemeinheit aufzwingen. Plötzlich wird von uns allen mit ultimativen Forderungen verlangt, zu Dingen Stellung zu beziehen, die uns bisher nicht berührt und zu denen wir keinerlei Bezug haben.

Während ziviler Ungehorsam einst definiert wurde durch den Bruch einer alle betreffende Rechtsnorm eines Staates (wie durch die Suffragetten in England, die schwarzen Bürgerrechtler in den rassistischen USA oder auch Gandhi und seine Bewegung in Indien), werden jetzt die Ansichten einer rein durch ihre Gesinnung gebildeten Gruppe mit Protestaktionen der Allgemeinheit zur Entscheidung aufgedrückt. Das führt nicht immer zu der gewünschten Sensibilisierung und immer häufiger zu einer Trotzreaktion, weil durch die Radikalisierung der Aktionen ein Übel einem anderen untergeordnet werden muss.

#### **Klimaprotest versus Strassenverkehr**

Ist der Klimaprotest durch selbstgefährdende Strassenblockaden wichtiger als das Leben von Unfall- opfern, die wegen dieser Blockaden nicht rechtzeitig versorgt werden konnten? Diese Frage stellte sich im November in Berlin, nachdem sich Aktivisten auf der Strasse festgeklebt hatten und die Rettungswagen angeblich deswegen nicht zu einer jungen Frau durchkamen, die von einem Laster überrollt worden war. Oder sollen Ärzte und Ärztinnen, die Abtrei-

bungen vornehmen, um ihr eigenes Leben fürchten müssen, weil sie schliesslich Leben beenden?

Die Antwort auf die radikale Polarisierung kann nur eine Form der Zivilcourage sein, die den humanistischen Werten unserer demokratischen Gesellschaft und der ihr zugrunde liegenden Menschenrechte jederzeit Rechnung trägt. Unverzichtbare Grundlage dafür sind die Achtung vor der Menschenwürde und das, was man gemeinhin unter Anstand versteht. Und eben auch die Verpflichtung, immer dann die Stimme zu erheben, wenn diese Werte mit Füßen getreten werden. Das ist anstrengend und verlangt ein ständiges Abwägen.

Aber so, wie uns die Verantwortung als Konsumenten beim Verbrauch von nachhaltigem Holz oder delfin-schonend gefangenem Thunfisch durch Labels und die entsprechenden Organisationen vereinfacht wird, müssen wohl inskünftig Fact-Checking-NGOs und Organisationen, welche die Menschenwürde hüten, Politiker, Medien, ja Parteien und Interessengruppen auf die gesellschaftliche Verträglichkeit hin labeln. Ein Anfang ist mit Organisationen wie dem Deutschen Faktenchecker correctiv.org, dem Schweizer Verein gegen Hass im Internet Netzcourage oder in Frankreich mit dem Netzwerk [www.democratie-courage.fr](http://www.democratie-courage.fr) getan.

»

# Schenken mit gutem Gewissen

Das Paradox von Nachhaltigkeit und Überfluggesellschaft eröffnet sich immer wieder, wenn's ums Schenken geht – zu Weihnachten, aber auch zu Geburtstagen. Was könnte man seinen Liebsten schenken, das Freude bereitet und zugleich die Welt verbessert? Der LEADER hat ein paar Vorschläge.

---

Peter Sennhauser | Text

---



---

## Das Wissen aus 100 000 Büchern

Bücher sind super Geschenke. Nicht nur weil sie im Wesentlichen aus Fantasie oder Wissen bestehen, sondern weil man sie auch super weiterschenken, recyceln, nochmals lesen und dekorativ ins Regal stellen kann. Noch besser als ein Buch ist eigentlich nur ein gebrauchtes Buch. Allein schon die Vorstellung, dass man die siebte Person ist, die den Inhalt eines Buches konsumiert – ohne dass sich irgendetwas abnützt, ohne dass Abgase entstehen oder sich das Klima erwärmt –, wiegt zwei Verpackungen in Geschenkpapier auf. Und wenn wir jetzt auch noch der beschenkten Person die freie Wahl lassen und ihr einen Gutschein von einem der Bücher-Brockys in Aarau, Basel, Bern, Luzern oder Zürich zukommen lassen, ist das Glück endlos.

### Skills – aus der Onlinekonserve



Seit der Pandemie sind Onlinekurse ein Riesending. Und wie alles online auch eine sehr undurchsichtige Sache: Es gibt mehr Anbieter und mehr Angebote als Sandkörner am Meer, weswegen wir hier auch keine konkrete Empfehlung abgeben. Unser Tipp ist nur der: Es gibt Kurse für Ikebana, Videoschnitt, arabische und alle anderen Sprachen, Enkaustik, Baristas und erotische Massage. Und natürlich dreihundert Millionen andere Dinge, die wir hier nicht aufzählen wollen. Der Punkt ist: Wenn Sie wissen, wofür sich Ihre Zielperson interessiert, es aber bisher nicht gewagt hat, der Sache nachzugehen, dann finden Sie einen Onlinekurs in der richtigen Preislage. Oder mit einem Schnuppertag. Ihr Geschenk hat einen Haufen Vorzüge: Die beschenkte Person kann selbst entscheiden, ob, wann und wie oft sie das Geschenk benutzen möchte. Das Geschenk nimmt keinen Platz weg, stopft aber Wissenslöcher und ist vielleicht halt auch nur die Entscheidung, dass man etwas eben nicht machen möchte.

### Energie – am besten nachhaltige



Natürlich könnte es auch ein Tank voller Heizöl sein. Aber was die modernen digitalen Nomaden vor allem brauchen, ist Strom. Handystrom. Elektrische Energie zum Mitnehmen, zum Beispiel von Chimpy, der Firma, die mit Powerbanks an jedem Kiosk der Schweiz vertreten ist und wo man sich eine «Tankfüllung» für das Handy für die nächste Zugfahrt erstehen kann. Und noch besser: Von Chimpy gibts Geschenkkarten, mit denen Sie sozusagen Solarstrom schenken – ein Jahr lang kostenlose Nachfüllung aus Sonnenstrom.

### Tierpatenschaft – Rassen erhalten

Helfen Sie mit einer Geschenkpate, das Überleben von Appenzeller Barthuhn, Capra Grigia, Wollschwein und Co. zu sichern. Als Patin oder Pate einer ProSpecieRara-Tierrasse tragen Sie direkt zur Erhaltung der bedrohten Rassen bei. Die Patenschaftsbeiträge fließen in verschiedene Projekte für die Vielfalt der raren Nutztiere und Kulturpflanzen. Als Pate oder Patin erhalten Sie selbstverständlich eine Urkunde. Auf der Urkunde wird der oder die Beschenkte aufgeführt, auf Wunsch erwähnen wir auch Sie als Schenkende\*n. Ihre Patenschaft ist steuerlich absetzbar und jederzeit kündbar. Sie erhalten eine Spendenbestätigung für die Steuererklärung. Patenschaften gibt es nicht nur für Tiere, sondern auch für Bäume – von raren Sorten selbstredend. Erhältlich sind sie für 150, 250 oder 450 Franken.



### Zeit: Schenken, was niemand hat

Genau: Alle haben schon alles. Weshalb also nicht das schenken, wovon niemand wirklich genug hat: Zeit. Schenken Sie Ihrem Patenkind oder Ihrer Schwiegermutter einen Nachmittag, ein Wochenende oder eine Woche Ihrer Zeit. Zur freien Verfügung, als Gutschein, einlösbar auf jede erdenkliche Weise: Als gemeinsamer Ausflug, Urlaubswoche, täglicher Spaziergang, monatliches Fern-Schach-Spiel. Überraschen Sie die beschenkte Person, und lassen Sie sich überraschen von der Umsetzung des Geschenks. Sie mögen glauben, das sei ein wertloses Geschenk, dabei ist es unbezahlbar. Ein Gutschein oder ein einfaches Brieflein macht das Geschenk aus.



## Verantwortung für die Würde der andern

Nach fast 60 Jahren, in denen ich beruflich und später ehrenamtlich dem Tod nahe Menschen und trauernde Familien begleitet habe, habe ich die wesentliche Bedeutung der Verantwortung und des Engagements in diesem Bereich gesehen. Wenn man seine letzten Tage erlebt oder sich von der Trauer überwältigt fühlt, kann es einem helfen, die nötigen Ressourcen zu finden, um diese entscheidenden Momente zu bewältigen, wenn man sich auf engagierte und verantwortungsvolle Menschen verlassen kann.

Wenn man sich inmitten dieser Momente grosser Verletzlichkeit und Hilflosigkeit befindet, ist das persönliche Engagement derjenigen, die einen begleiten, von entscheidender Bedeutung. Die «Stärke» des Engagements und des Verantwortungsbewusstseins für den anderen ermöglicht es, den Respekt und die Würde derer, denen man dient, zu wahren.

«Vertrauen können» – die Sorgen und Nöte des Alltags loslassen können, um seine ganze Energie diesen einzigartigen Ereignissen zu widmen, die der Sterbende und seine Angehörigen erleben müssen – ist unersetzlich und erfordert von den Betreuern ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein und ein Engagement, das auch dann noch anhält, wenn man am liebsten weglaufen würde: Weil das Leiden des anderen einen berührt und herausfordert.

«Verantwortung zu übernehmen», sich zu engagieren, erfordert eine innere Kohärenz, um eine persönliche Investition in wesentliche Werte aufrechtzuerhalten. Die Schwierigkeit besteht manchmal darin, dieses Engagement, diese Verantwortung mit anderen zu teilen und mit grösstmöglicher Harmonie zu handeln. Denn die kleinsten Konflikte

im Team der Betreuer, Begleiter und Angehörigen werden von denjenigen schmerzhaft empfunden, die so verletzlich sind, während sie die grossen Krisen des Lebens durchmachen!

Engagiert und verantwortlich zu sein, ohne jemals den anderen kontrollieren oder beeinflussen zu wollen, ist eine zentrale Herausforderung für Begleiter – indem man ohne Plan zuhört, verfügbar und fähig ist, sich ständig an die wechselnden Bedürfnisse und Wünsche der Menschen anzupassen, die man begleitet: Indem man sich ganz der Erfahrung hingibt, ohne sie lenken zu wollen.

Man kann selbst kontrollieren. Man kann die Interventionen der verschiedenen Betreuer und Begleiter koordinieren. Aber man ist da, um diejenigen, die man begleitet, zu akzeptieren und zu unterstützen – selbst wenn man ihre Entscheidungen nicht teilt. Das ist eine schwierige Haltung für engagierte und verantwortungsbewusste Menschen, es ist fast ein Paradoxon, und doch ist es das Herzstück der Begleitung, nur unter dieser Bedingung kann man hilfreich sein und die Ethik der Begleitung respektieren.

Verantwortlich, engagiert und völlig offen und respektvoll gegenüber dem Willen «des Anderen», desjenigen oder derjenigen, dem oder der man dient, ist eine wunderbare Herausforderung. Wie der Autor Ian Renaud schreibt: «Die Qualität unseres Lebens ist direkt proportional zur Intensität unseres Engagements.» Die Forschung in diesem Bereich gibt ihm Recht, denn es scheint, dass «je mehr Engagement eine Person aufbringen kann, desto größer ist ihr persönliches Wohlbefinden und desto glücklicher» schätzt sie sich selbst!

»



---

Rosette Poletti | Gesundheitsfachfrau  
und Autorin

---

# Der erste universitäre Abschluss in «Leadership and Inclusion»

**Gendergerechtigkeit und Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigungen oder Migrationshintergrund – lauten die Themen der Stunde. Oft tun sich Führungskräfte mit den Themen Integration und Diversität schwer. Deshalb führt Rochester-Bern Executive Programs ab Sommer 2023 den ersten universitären Studiengang mit Abschluss in «Leadership and Inclusion» durch. Dieser unterstützt Personen in Leitungspositionen, ihre Führungskompetenzen weiterzuentwickeln und heterogene Teams erfolgreich in die Zukunft zu führen.**

Forschung und Praxis haben längst belegt, dass (professionell gemanagte) diverse Teams stärkere Resultate erzielen. Deshalb rüstet die neue Weiterbildung von Rochester-Bern Executive Programs (RoBe) Führungskräfte mit den nötigen Werkzeugen aus.

## **Führung, Kommunikation und Diversität**

Das Programm «CAS Leadership and Inclusion» von Rochester-Bern fokussiert auf drei Pfeiler: Die eigenen Führungskapazitäten festigen, Kommunikationsfähigkeiten stärken und Diversität erfolgreich fördern. Die Teilnehmenden setzen sich mit ihrem eigenen Führungsstil auseinander und befassen sich damit, wie Führungs- und Kommunikationssituationen im Kontext von Diversität und Inklusion erfolgreich gemeistert werden. Gleichzeitig unterstützt der Studiengang die Teilnehmenden in der Förderung von Chancengleichheit zur Einbindung einer vielfältigen Belegschaft.

## **Renommierte Dozierende und interaktives Format**

Rochester-Bern vereint Dozierende aus unterschiedlichen Business Schools und bietet den Teilnehmenden dadurch einen Pool an speziell ausgesuchten und besonders erfahrenen Expert/-innen sowie versierten Gastreferierenden. Auch das Format des Zertifikatslehrgangs bietet einen einzigartigen Mix: Workshops, Coaching-Sessions, Mentoring-Unterstützung, Leadership-Lab-Simulation, Firmenbesuche sowie optionale virtuelle Stammtisch-Treffen. Jeweils nach den Moduldurchführungen lösen die Teilnehmenden praxisorientierte Wissenstransferaufgaben. Diese dienen der Vertiefung und direkten Anwendung der Modul Inhalte im Kontext des eigenen Unternehmens. So haben die Teilnehmenden die Gelegenheit, das Gelernte direkt im Berufsalltag umzusetzen.



## **Zielpublikum und Konditionen**

Die Teilnehmenden profitieren auch von einer spannenden Klassenzusammensetzung – Rochester-Bern setzt viel Wert auf eine heterogene Gruppe mit Personen aus diversen Branchen, um einen spannenden Austausch zu garantieren. Der Studiengang richtet sich somit an Führungskräfte in verschiedensten Positionen und Unternehmen mit mindestens fünf Jahren direkter oder indirekter Führungserfahrung, einem betriebswirtschaftlichen Grundwissen und einem Hochschulabschluss.

## **Investieren Sie jetzt in Ihre Zukunft**

*Swiss Leaders Members profitieren von 10% Ermässigung.*

Machen Sie jetzt den nächsten Schritt, um zukünftige Management-Herausforderungen erfolgreich zu meistern – und Diversität im Unternehmen mitzufördern. Informieren Sie sich über die Rochester-Bern Weiterbildung «CAS Leadership and Inclusion»:



Ansprechperson:

**Nadine Heuberger**

Chief Program Development Officer

Tel. +41 31 684 37 64, Mobile: +41 79 690 13 72

Mail: nadine.heuberger@rochester-bern.ch

Rochester-Bern Executive Programs (RoBe) ist die führende Boutique-Business School der Schweiz. Sie inspiriert, entwickelt und vernetzt Fach- und Führungskräfte sowie Verwaltungsrät/-innen, die in ihren Organisationen nachhaltige Wirkung erzielen wollen. Sie bietet ein Portfolio an Programmen für Einzelpersonen und Unternehmen. 1994 bot die Stiftung den ersten US-amerikanischen MBA-Abschluss in der Schweiz an. Heute organisiert Rochester-Bern eine Vielzahl von Bildungsprogrammen und ab sofort gehört auch der CAS Leadership and Inclusion zu ihrem Angebot. RoBe arbeitet eng mit den Universitäten Rochester (USA) und Bern zusammen und verleiht Diplome beider Universitäten.

# Agenda

## **BOOST YOUR EMPLOYAGILITY®**

### **Gestalten Sie Ihre berufliche Zukunft!**

Mo 23. Januar 2023 | 12.00 – 13.00 Uhr

Online, Anmeldung erforderlich

## **MEET THE EXPERT**

### **Trauer in der Arbeitswelt**

Im Webinar zum Thema «Trauer in der Arbeitswelt» zeigen die Autoren des gleichnamigen Leitfadens Wege auf, mit Trauer umzugehen und Mitarbeitende zu begleiten. Eine Initiative der HETSL | HES-SO, unterstützt von Swiss Leaders.

Mo 23. Januar 2023 | 18.00 – 19.15 Uhr

Online, Anmeldung erforderlich

## **MEET THE EXPERT**

### **Well-Being als Erfolgsfaktor**

Wie wir durch persönliche Resilienz und Wohlbefinden unsere aktuellen und zukünftigen Herausforderungen bewältigen können, zeigt Dr. Anna-Lisa Becher von Siemens in diesem Webinar anschaulich auf.

Di 31. Januar 2023 | 17.00 – 18.00 Uhr

Online, Anmeldung erforderlich

## • **MEET THE EXPERT**

### • **Purpose-geführte Organisationen**

• Oliver Brunschwiler, Verwaltungsrat FREITAG, erklärt

• beispielhaft, wie Leadership in Purpose-geführten

• Organisationen funktioniert, wie die Rollenverteilung

• gestaltet ist, ob es immer noch Hierarchie gibt und wie

• man bessere Meetings organisiert.

• Mo 13. Februar 2023 | 18.00 – 19.15 Uhr

• Online, Anmeldung erforderlich

## • **MEET THE AUTHOR**

### • **Mit Demut kommt Erfolg und Macht in der Führung**

• Franziska Frank präsentiert Resultate dieses innova-

• tiven Leadership-Stils. In ihrem Vortrag wird zur

• Selbstreflexion angeregt und Best Practise Beispiele

• zeigen demutsvolles Führen auf.

• Di 28. Februar 2023 | 18.00 – 19.15 Uhr

• Online, Anmeldung erforderlich

## • **BOOST YOUR EMPLOYAGILITY**

### • **Gestalten Sie Ihre berufliche Zukunft.**

• Mo 13. März 2023 | 18.00 – 19.00 Uhr

• Online, Anmeldung erforderlich

*Auskünfte und Anmeldung finden Sie auf [swissleaders.ch/kalender](https://www.swissleaders.ch/kalender) oder kontaktieren Sie uns per Mail an [info@swissleaders.ch](mailto:info@swissleaders.ch)*

## Impressum

### **Herausgeberin/Kontakt**

Swiss Leaders  
Postfach, CH-8042 Zürich  
Tel. +41 43 300 50 50  
[info@swissleaders.ch](mailto:info@swissleaders.ch)  
[www.swissleaders.ch](http://www.swissleaders.ch)

### **Chefredaktor**

Peter Sennhauser  
Tel. +41 44 533 00 30  
[ps@swissreporter.ch](mailto:ps@swissreporter.ch)

### **Kommunikationsverantwortliche**

Claire-Lise Rimaz  
Tel. +41 21 625 78 32  
[c.rimaz@swissleaders.ch](mailto:c.rimaz@swissleaders.ch)



[www.swissleaders.ch](http://www.swissleaders.ch)

### **Konzeption**

Serviceplan Suisse AG, Zürich  
[www.serviceplan.ch](http://www.serviceplan.ch)

### **Gestaltung**

Stämpfli Kommunikation, Bern  
[www.staempfli.com](http://www.staempfli.com)

### **Redaktion und Content**

Serviceplan Suisse AG, Zürich  
[www.serviceplan.ch](http://www.serviceplan.ch)

### **Druck**

Stämpfli Kommunikation, Bern  
[www.staempfli.com](http://www.staempfli.com)

### **Auflage**

9715 Exemplare in 2 Sprachen  
7745 Deutsch / 1970 Französisch  
(WEMF Beglaubigung 2021 – 2022)

### **Erscheinungsweise**

Erscheint viermal im Jahr  
als Printausgabe.

Geht an alle Swiss Leaders Mitglieder.

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

*Die nächste Ausgabe des  
**LEADER** mit dem Thema  
«Kreislaufwirtschaft»  
erscheint am 21. März 2023*

# Schluss mit Multihearing.

Mit easydoo müssen Sie  
nicht jedem zuhören.

Gratis  
ausprobieren!  
[easydoo.swiss](https://easydoo.swiss)



The easy way to organise



Master of Advanced Studies (MAS)

eHealth

Studienort:  
Zürich

In unmittelbarer Nähe  
vom Zürich HB

Erwerben Sie das nötige Wissen und die wesentlichen Kompetenzen, um den digitalen Wandel in Ihrem Unternehmen der Gesundheitsbranche zu gestalten und zu steuern.

Machen Sie sich fit für die digitale Zukunft im Gesundheitswesen!

Weitere Informationen:  
[fhgr.ch/masehealth](http://fhgr.ch/masehealth)

#### Studieninhalte

- Status of Digital Health
- Plattformen und Methoden
- Digitale und innovative Geschäftsmodelle
- Operative Führung und HR
- Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen
- Datadriven Healthcare
- Digitale Transformation im Gesundheitswesen