

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Nachhaltig: The Circle

Verdichten am besterschlossenen Ort der Schweiz: Flughafen-CEO Stephan Widrig im Gespräch.

Chancen und Risiken: Der grösste Gebäudekomplex der Schweiz wird sich ständig neu definieren müssen.

Reisen mit dem Virus: André Lüthi hofft auf ein Umdenken bei den Touristen von gestern.

IHR RECHT VERDIENT DEN BESTEN SCHUTZ



WIR SETZEN UNS DAFÜR EIN.

Manchmal muss man sein Recht durchsetzen. Oder es verteidigen. Denn Konflikte lauern überall: Ob im beruflichen oder privaten Umfeld, als Mieter oder Wohnungsbesitzer oder im Strassenverkehr. Vertrauen Sie im Streitfall auf die Spezialisten der CAP Rechtsschutz. Das spart Zeit und Geld – und schont die Nerven.

Wir sind stolz darauf, der Rechtsschutz-Partner an der Seite der SKO und ihren Mitgliedern zu sein.

www.cap.ch



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte





Für eine nachhaltige SKO

Geschätzte Leserinnen und Leser

Dieses Editorial bietet mir die Gelegenheit, mich über unser Magazin LEADER zum ersten Mal an unsere Mitglieder zu wenden. Ich danke den Delegierten für das Vertrauen, das sie mir entgegengebracht haben, als sie mich an der Onlineversammlung von Mitte Juni zum Präsidenten der SKO gewählt haben. Gemeinsam mit den übrigen Vorstandsmitgliedern werde ich mich dafür einsetzen, dass die SKO immer mehr Ihrer Anforderungen erfüllt.

Die gegenwärtige Pandemie hat die Arbeitsorganisation und die Strukturen mehrerer Branchen erschüttert. Die Führungskräfte stehen vor grossen Herausforderungen, die in erster Linie ihren Einfallstreichtum und ihr Verantwortungsbewusstsein verlangen.

Apropos: Was ist eigentlich eine Führungskraft? Eine Person, die aufgrund ihrer spezifischen Kompetenzen in einem bestimmten Bereich mehr Verantwortung trägt. Diese Definition tritt immer häufiger an die Stelle der alten Auffassung, dass eine Führungskraft ihre Stellung der Hierarchiestufe verdankt, auf der sie sich befindet. Dazu ist anzumerken, dass sich diese Entwicklung in der Wirtschaft leichter vollziehen lässt als in der Verwaltung.

Damit eine Führungskraft ihrer Aufgabe gerecht werden kann, muss sie sich regelmässig weiterbilden. Und genau das macht die DNA der SKO aus! Die SKO trägt mit verschiedenen Kursangeboten, der Organi-

sation von Leader Circles und Leader Trainings und der Analyse von Mensch und Wirtschaft unter neuen und überraschenden Bedingungen dazu bei, das Wissen und die Kompetenzen ihrer Mitglieder zu erweitern. Und das Netz, das ihre 10 000 Mitglieder zusammen bilden, eröffnet zahllose Möglichkeiten für den Austausch und die persönliche Weiterentwicklung.

Die Nachhaltigkeit der SKO wird auf ihrer Fähigkeit beruhen, den Bedürfnissen der Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Aufgaben zu entsprechen. Ihre Nachhaltigkeit und ihren Fortbestand sichert die SKO mit authentischen Werten wie Engagement, Austausch und Loyalität.

Dominique de Buman
Präsident SKO



Schweizer
Kader
Organisation

Leader 3/2020

Im Gespräch

«Flughäfen werden zu 10 Begegnungsorten, die man nicht nur aufsucht, wenn man fliegt»

Stephan Widrig, CEO der Flughafen Zürich AG, sieht im «Circle» viel mehr als einen Gebäudekomplex: Mit dem grosszügigen Park sowie den Gastro- und Shoppingangeboten soll er zum Magneten für Menschen werden.



Die W-Frage	9	Wissen	
Standpunkt		Mit einem Bein im Homeoffice	26
Die Insel The Circle	15	Ohne Zustimmung der Arbeitnehmenden können Organisationen nur in Ausnahmesituationen wie der Pandemie Homeoffice verordnen. Die Rechtslage beleuchtet vom Arbeitsrechtsspezialisten.	
Stadtwanderer Benedikt Loderer spricht von zwei Schweizen: Die Innen- und die Aussenschweiz. Der «Circle» liegt für den Architekturkritiker wie eine Insel zwischen diesen beiden Mentalitäten.		Trend	
Aufgefallen		Avocado auf dem Balkon	28
«Selbstreflexion ist zentral»	16	Was dem «Circle» am Flughafen sein Park, ist dem Stadtbewohner sein Avocadobaum auf dem Balkon. Urban Gardening liegt im Trend.	
Menschenfreund Marcel Allemann hat sich als Führungsperson mit Exekutiverfahrung zertifizieren lassen: Als Gemeindepräsident von Matzendorf will der Verkaufsleiter von Bell der Gesellschaft etwas zurückgeben.		Lifestyle	
Kopf bis Fuss		«Ich habe auf Reisen gelernt, zu vertrauen»	30
Bettina Hirsig	18	Als CEO einer innovativen und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Reiseunternehmung hofft André Lüthi, dass die Pandemie mehr bewirkt als eine Delle in der Rentabilität seiner Branche.	
Schwerpunkt		Das letzte Wort	
Stadtteil mit eigener Landebahn	20	Mehr Stadt als Gebäude	33
Am Flughafen Zürich entsteht mit «The Circle» ein stark verdichtetes Zentrum des modernen Lebens. Arbeit und Freizeit an einem bereits hoch frequentierten Knotenpunkt: Nachhaltiges Modell für neue Wirtschaftszentren?		Riken Yamamoto hat den «Circle» entworfen und geplant. Für den japanischen Architekten sind die als Gassen gestalteten Aussenräume zentral für das Stadtgefühl, das der Komplex vermitteln will.	
Versus		Inside SKO	34
Gegenüberstellung	25	Agenda	35
		Impressum	35

Inspiration

Soziale Interaktion nicht vernachlässigen

**Wie führt man Angestellte, wenn alle zu Hause arbeiten?
Die Erfahrung aus dem Lockdown könnte jetzt zur Normalität
und das Wissen um Führung auf Distanz zur Pflicht werden.
Hier sind die wichtigsten Punkte.**

Jürg Eggenberger | Schweizer Kader Organisation SKO,
Geschäftsleiter

Angestellte, die selbstbestimmt arbeiten, sind laut vielen Studien produktiver. Unter anderem sparen sich die Pendler den Arbeitsweg, können sich die Zeit besser einteilen und werden weniger gestört. Das rechnet sich für Unternehmen, zusammen mit den Einsparungen aus der Verdichtung der Bürofläche vor Ort.

Allerdings stellt die Dezentralisierung mit Home-, Tele- und Mobiler Arbeit ganz neue Anforderungen, nicht nur an die Arbeitskräfte selbst, sondern auch an deren Führung. Je weniger gemeinsame physische Präsenz es gibt, desto mehr steigt der Koordinationsaufwand – und der Bedarf nach Absprachen.

Kommunikation Bei reduziertem Austausch wird es schwieriger, Emotionen von Teammitgliedern zu erkennen und zu interpretieren. Deshalb sollten Möglichkeiten geschaffen werden, damit Teammitglieder Stimmungen regelmässig ausdrücken können.

- Definieren Sie mit dem Team die notwendigen Tools für die Kommunikation.
- Stellen Sie sicher, dass alle befähigt sind, die Werkzeuge zu nutzen.
- Erarbeiten Sie gemeinsam Regeln, bis hin zur Verpflichtung, bei E-Mails klare Betreffzeilen anzubringen, Gefühle mit Emoticons zu verdeutlichen oder in Videokonferenzen das Mikrofon vor und nach Wortmeldungen stumm zu schalten.

Vertrauen Auf Distanz zusammenzuarbeiten und sich zu vertrauen, gelingt vor allem, wenn man sich kennt und das Vertrauen immer wieder bestätigt erhält.

- Fördern Sie nicht nur die aufgabenbezogene, sondern auch die soziale Interaktion.
- Identifizieren Sie, welche Beiträge von jedem Teammitglied zum Teamerfolg erwartet werden.
- Nehmen Sie bei Anzeichen für Vertrauensbrüche das Gespräch auf, und machen Sie klar, was Sie erwarten, damit das Vertrauen wiederhergestellt wird.
- Kommunizieren Sie Misserfolge, indem Sie den Fokus auf die Lern- und Verbesserungspotenziale setzen.
- Nutzen Sie Aufgabenkonflikte, um kreative Lösungen zu finden, statt Personenkonflikte daraus entstehen zu lassen.

Feedback Arbeitet man isoliert, verschieben sich gewisse Wahrnehmungen. Klare Strukturen und das regelmässige Abholen von gegenseitigen Erwartungen und Feedbacks sind deshalb zentral.

- Geben Sie häufig und wo möglich positives Feedback.
- Verhindern Sie Konflikte mit zeitnahen Rückmeldungen.
- Sollten sie trotzdem entstehen, leiten Sie die Konfliktklärung mit einer aktiven Moderation ein.

Strukturen Unklarheiten bei Aufgaben sind auf Distanz noch heikler. Die Führungskraft muss deshalb besonders aus der Ferne Ziele und Aufträge präzise strukturieren und verständlich kommunizieren.

- Stellen Sie sicher, dass ein gemeinsames Verständnis der Arbeitsprozesse besteht.
- Sorgen Sie jederzeit für teamweite Transparenz über den Stand der Arbeiten.
- Nutzen Sie Ihren Überblick, und vernetzen Sie passende Leute.
- Schaffen Sie Möglichkeiten für Kooperation und Synergien.

Zielsetzungen Ausserhalb der Bürowelt ist es für Mitarbeitende nicht immer einfach, den Fokus zu behalten und sich nicht ablenken zu lassen. Führungspersonen müssen deswegen individuell und für das ganze Team passende Vorgaben definieren.

- Treffen Sie transparente Abmachungen und Zielvorgaben für bestimmte Zeitperioden von einigen Tagen oder einer Woche.

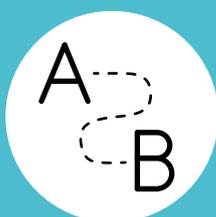
- Nutzen Sie skalierende Fragetechniken, um Veränderungen und Fortschritte sichtbar zu machen: «Wie beurteilst du auf einer Skala von 1 bis 10 die Situation bzw. den Fortschritt in der Aufgabe x?» «Was braucht es, damit du eine y gibst?»
- Halten Sie regelmässige bilaterale Gespräche, und integrieren Sie ein Check-in mit Fokus auf die persönliche Befindlichkeit.
- Behalten Sie die Arbeitsbelastungen im Auge: Ein Ampelsystem von «Alles o.k.» bis «Ich brauche sofort Unterstützung» hilft, Staus und Konflikte zu vermeiden.
- Noch einmal: Geben Sie regelmässig konstruktives Feedback.

Die kompletten Ratschläge zum Homeoffice sind im SKO-Rategeber «Homeoffice» als PDF zu finden: www.sko.ch/homeoffice

Produktivität und wie man sie steigert

Das Homeoffice hat sich ersten Untersuchungen gemäss in der Lockdown-Phase als produktivitätssteigernd erwiesen. Der Leader hat nach anderen Faktoren gesucht, welche die Stimmung und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden beeinflussen.

Pendeln



94% der Schweizer öV-Pendler empfinden die Verkehrssysteme als bequem und effizient.
32% der Individualverkehrs-Pendler fühlen sich oft gestresst, und zwar aufgrund von Staus.

Pendlerstudie PageGroup, 2016/17

Büropflanzen



15% stieg die Produktivität in einem wissenschaftlichen Experiment, das eine kahle einer mit Pflanzen begrünten Büroumgebung gegenüberstellte.

«The Relative Benefits of Green...» Cardiff University, 2014

Raumgrösse



90% der Beschäftigten in Einzelbüros halten dieses für einen wichtigen Produktivitätsfaktor.
60% jener in Büros mit 7–15 Mitarbeiter halten es für eine gute Umgebung.

Manpower Motivationsumfrage 2019

Störfaktoren



50% der Auskunftspersonen in einer grossen Umfrage nannten Lärm durch andere Menschen als Hauptstörfaktor.
35% nannten an zweiter Stelle «trockene Luft».

SBIB-Studie (Schweizerische Befragung in Büros), 2010

Work-Life-Balance



64% einer Mitarbeiterbefragung von Manpower finden nette Kollegen wichtiger als ein hohes Gehalt.
51% würden für mehr Geld Einbussen in der Work-Life Balance in Kauf nehmen.

Manpower Motivationsumfrage 2019

Neue Aspekte für unternehmerische Entscheide

Ich kann mich an kein anderes Ereignis erinnern, das in den letzten 25 Jahren die Arbeitswelt so einschneidend beeinflusst hätte wie die COVID-19-Pandemie. Infolge der Beschränkungen wird die Wirtschaft gezwungen, Arbeitskonzepte umzusetzen, die bis vor Kurzem einfach nur theoretische Möglichkeiten oder Ideen waren: 100% Homeoffice, 100% virtuelle Veranstaltungen.

Und siehe da: Plötzlich ist vieles möglich, einfach, weil es nicht anders geht. Ich bin gespannt darauf, wie die neue oder nächste Normalität aussehen wird. Wie viel wird von den Veränderungen bleiben, wenn die meisten Einschränkungen einmal weggefallen sind?

Bereits liest man in Prognosen und Spekulationen darüber, dass wir Innenstädte nicht mehr in der Form brauchen, wie sie heute geplant und gebaut sind: Die Konsumenten kaufen online von zu Hause ein anstatt in den Einkaufsstrassen, und prestigeträchtige Büroräume an bester zentraler Lage bleiben leer, weil die meisten zu Hause arbeiten. Müssen wir das Konzept der Städte als Motoren der Wirtschaft und des Wohlstands neu denken? In den Städten wird eigentlich mit Ressourcen wie Fläche

- und Energie effizienter umgegangen als im ländlichen Raum. Welche Art der Mobilität werden wir in Zukunft benötigen, um diese Arbeits- und Lebensweise zu unterstützen?

- Die Wirtschaft wird gerade dazu gezwungen, lieb gewonnene und allgemeingültige Annahmen zu hinterfragen und deren Einfluss auf Investitionen und Grossprojekte zu prüfen. Das Gemeinsame an allen neuen Perspektiven ist eine erweiterte ganzheitliche Sicht, erweitert um Aspekte, die vorher wenig oder gar nicht berücksichtigt worden sind.

- Die COVID-19-Pandemie ist der Auslöser dafür, dass in unternehmerischen Entscheidungen neue Aspekte berücksichtigt und bestehende anders gewichtet werden, genauso wie es die Finanzkrise war, wie es die Digitalisierung und der Klimawandel sind. Was bleibt und unbedingt bleiben soll, wenn wir unsere Lebensqualität halten und verbessern wollen, das ist die Bereitschaft, unternehmerisch zu handeln. Das bedeutet im Kern, neue Wege zu beschreiten und Risiken einzugehen. Die Idee für Grossprojekte ist einer der Indikatoren für Unternehmergeist. Und die Realisierung von Grossprojekten ist ein Indikator für gesellschaftliche Akzeptanz.

Thomas Scheiwiler | Text

Unabhängiger Advisor für internationale Unternehmen in den Bereichen Sustainability, Integrity, Governance und Compliance.

Was ist für Sie das wegweisendste Bauwerk der Menschheit?



Benedikt Loderer | Stadtwanderer, Gründer des Magazins «Hochparterre» und Architekturkritiker
Selbstverständlich die Urhütte. Aus ihr ist alles herausgekrochen.

> Der Stadtwanderer erklärt die Geografie vom «Circle» auf Seite 15

André Lüthi | VR-Präsident Globetrotter-Group

Der Taj Mahal, der Ausdruck der Liebe eines Mannes...

> Pionier André Lüthi über neue Formen des Reisens auf Seite 30

Karin Frick | Studienleiterin Gottlieb Duttweiler Institut

Tiefbau, nicht Hochbau: Strassen, Wasserleitungen, Brücken, Tunnel,
die erste U-Bahn.

> Karin Frick vs. Thomas Lang von Carpathia in der Gegenüberstellung
auf Seite 25



«Der Circle ist Verdichtung am besterschlossenen Standort»

Für Stephan Widrig passt «The Circle» perfekt in die Zeit: Das Grossprojekt stärke den Flughafen als Zentrumsmagnet mit kosmopolitischem Flair vor allem auf der Landseite, sagt der CEO der Flughafen AG. Inwiefern auch der Flugbetrieb vom Megaprojekt profitiere, werde sich weisen.

Interview: Robert Wildi | Text
Jonas Weibel | Fotografie

Herr Widrig, im September hätte die grosse Eröffnungsparty für den Circle steigen sollen. Schmerzt die Corona-bedingte Verzögerung?

Aufgeschoben ist nicht aufgehoben. Es war kein schöner Frühling. Dennoch schreitet der Bau unseres Grossprojekts voran, wir übergeben laufend Flächen an unsere Mieter und erwarten, dass wir im November 2020 die Shops, Restaurants und weitere Nutzungen eröffnen können. Die Eröffnungsfeierlichkeiten sind dann für den Frühling 2021 geplant. Dann werden wir und auch unsere Gäste wahrscheinlich wieder mehr Feierlaune verspüren.

Inwiefern hat die Pandemie das Kostenbudget für das Projekt durcheinandergebracht?

Die Situation hatte selbstverständlich Einfluss auf die Kosten. Bei einem langfristigen Projekt fällt dieser jedoch nicht so stark ins Gewicht. Schön zu sehen ist auch, dass kein einziger Mieter abgesprungen ist. Im Gegenteil, einzelne Mieter haben sich in den letzten Wochen sogar zu Flächenerweiterungen entschieden.

Hatten Sie im ersten Halbjahr 2020 nie Zweifel, ob der Circle nicht möglicherweise ein überdimensioniertes Projekt ist, da die Flugindustrie als Folge der Pandemie vielleicht nie mehr dieselbe sein wird?

Der Circle ist ein langfristiges und zukunftsweisendes Projekt. Wir setzen es für die Region Zürich um und sind überzeugt, dass unser Konzept mit dem visionären Nutzungsmix und dem Campus-Gedanken funktioniert, ja sogar Vorbild sein wird für weitere Projekte im In- und Ausland.

Welche wichtigsten Mehrwerte erhoffen Sie sich denn als CEO der Mehrheitseigentümerin Flughafen Zürich AG vom Neubau?

Der Circle stärkt den Flughafen als städtischen Zentrumsmagneten mit kosmopolitischem Flair. Er wird der Technologie- und Innovations-Hotspot der Schweiz. Das gibt neue Impulse, für die Region Zürich sowie für das ganze Land. Zudem sind wir überzeugt, dass das Angebot für Kongresse mit bis zu 2500 Gästen neue Veranstaltungen in die Schweiz bringen wird.

Ist der Circle aber nicht auch in erster Linie Frequenzbringer für den Flugbetrieb und Hub Zürich und damit von der Verkehrsleistung des Flughafens abhängig?

Natürlich ist der Circle Teil vom Flughafen Zürich, trotzdem sind wir überzeugt, dass ein grosser Teil seiner Besucher keine Flugpassagiere sein werden. Das Universitätsspital Zürich geht beispielsweise

davon aus, dass es im Circle täglich 1000 Patientinnen und Patienten behandeln wird, die statt ins USZ in der Stadt an den Flughafen kommen. Weitere Angebote wie die erwähnten Kongresse, die zehn unterschiedlichen Restaurants und Cafés oder auch Bereiche wie Bildung und Kultur sorgen dafür, dass hier auch ein Leben stattfinden wird, das nicht direkt mit dem Flugbetrieb zusammenhängt.

Rechnen Sie trotzdem auch damit, dass eine gesteigerte Attraktivität des Flughafens Zürich dank dem Circle neue europäische Fluglinien dazu bewegen könnte, mehr Transitpassagiere über Zürich zu schleusen?

Zürich ist ein Qualitätsflughafen im Herzen Europas, der durch den Circle primär auf der Landseite eindeutig gestärkt wird. Die Destination Flughafen Zürich wird dadurch noch attraktiver. Ob sich Airlines aufgrund des Circle dazu entscheiden, den Flughafen Zürich neu oder mit mehr Frequenzen anzufliegen, wird sich noch weisen.

Sie sehen den Circle also eher als Attraktion, die für sich selbst steht und auch die lokale Bevölkerung anziehen soll. Also als eine Art Erweiterung der Tourismusmetropole Zürich?

Ja, auf jeden Fall. Mit seiner Lage direkt an der grössten regionalen Verkehrsdrehscheibe im Norden Zürichs und im Glatttal soll der Circle auch stark vom lokalen Einzugsgebiet leben. Daneben bildet der dazugehörige Park eine grüne Oase für die ganze Flughafencommunity, die rund 6000 Angestellten im Circle selbst sowie Besucher, Pendler und Passagiere des Flughafens Zürich.

Was überzeugt Sie persönlich besonders am Projekt, etwa in Bezug auf die Architektur, das Nutzungskonzept oder die Durchmischung der Mieterschaft?

Das optimale Zusammenspiel genau dieser Aspekte. Mit dem Circle verdichten wir an einem bereits perfekt erschlossenen Ort, schaffen neue Angebote und Anreize für die Region und vereinen unterschiedliche Nutzungen unter einem Dach. Von Kongressen über zukunftsfähige Retailkonzepte bis hin zu Gesundheit, Bildung und Kunst. Auch Mitarbeitende finden hier einen perfekten Campus, der neue Arbeitsmodelle fördert und mit dem überall vorhandenen WLAN auch den Park oder ein Café zum Arbeitsort macht.

Fürchten Sie nicht, dass es mit der Zeit wachsende Leerbestände geben könnte, wie dies auch andere hochtrabende Immobilienprojekte nach Abklingen des ersten Hypes erleben mussten?

Die Resonanz und die Feedbacks, die wir bis anhin erhalten haben, stimmen uns positiv, dass es dazu nicht kommen wird. Es zeigt sich generell, dass Flughäfen im In- und Ausland immer mehr zu Begegnungsorten

”

*Der Circle wird der
Technologie-
und Innovations-Hotspot
der Schweiz.“*

Stephan Widrig
CEO der Flughafen Zürich AG

Der Entwicklungsspezialist

Stephan Widrig (48) ist seit Anfang 2015 CEO der Flughafen Zürich AG. Der Politik- und Wirtschaftswissenschaftler (Universität St. Gallen HSG) war zunächst für die Unternehmensberatung Arthur Andersen tätig und stiess 1999 zur damaligen Flughafen-Immobilien-Gesellschaft (FIG), die im Jahr 2000 mit der Flughafendirektion zur Flughafen Zürich AG (Unique) fusionierte und seither an der Schweizer Börse kotiert ist. Widrig leitete das Immobilienmanagement und war Chief Financial und Chief Commercial Officer des neuen Flughafens Bangalore in Indien, an dem die Flughafen Zürich AG beteiligt ist. Per 1. Juli 2008 wurde er in die Geschäftsleitung der Flughafen Zürich AG berufen, zunächst als Leiter der grossen Entwicklungsprojekte, später als Verantwortlicher für alle nicht regulierten Geschäftsfelder sowie sämtliche Gebäude und Anlagen des Flughafens Zürich.

werden, die eben nicht nur aufgesucht werden, wenn man fliegt. Der Circle entsteht am besterschlossenen Standort der Schweiz, der schon heute sehr belebt ist und mit dieser neuen Attraktion noch mehr Gründe für einen Besuch bieten wird.

Wie viele Angestellte beschäftigt die Flughafen Zürich AG zurzeit, und wie viele davon haben Büros im Circle bezogen?

Wir beschäftigen zurzeit rund 1700 Mitarbeitende, rund 600 davon haben im Mai Büros im Circle bezogen. Die sogenannte Homebase ist der neue Dreh- und Angelpunkt unserer Firma. Ich freue mich sehr, dass der Hauptsitz wieder näher bei den Kolleginnen und Kollegen an der Front ist.

Das Betriebs- und Energiekonzept des Circle achtet auf Nachhaltigkeit. Wie lange wird es dauern, bis auch der enorm umweltbelastende Flugbetrieb nachhaltiger wird, etwa mit synthetischen Kraftstoffen, Wasserstoff usw.?

Langfristig ist die grösste Herausforderung für die Aviatik selbstverständlich das Wegkommen von fossilen Brennstoffen, denn nicht das Fliegen per se, sondern die fossilen Energieträger sind das Problem.

Das Ziel muss eine gute Vernetzung der Welt ohne fossile Energieträger sein.

Das tönt gut, aber was tun Sie als Flughafen dafür?

Wir arbeiten ständig daran, günstige Voraussetzungen für die Versorgung des Flughafens Zürich mit alternativen Treibstoffen zu schaffen. Dass uns Klimaschutz sehr wichtig ist, zeigen wir ja genau mit dem Circle, der Leed-Platinum-zertifiziert und das grösste jemals von Minergie zertifizierte Gebäude ist sowie gänzlich ohne fossile Energie funktioniert.

Wie rentabel können Sie den Circle künftig betreiben?

Ich bin vom kommerziellen Erfolg des Projekts überzeugt. Wir hatten bereits vor über zehn Jahren eine zukunftsweisende Vision, die wir nun genau so umgesetzt haben. Wir gehen davon aus, dass der Circle eine für ein Immobilieninvestment überdurchschnittliche Rendite erzielen wird.

»

A schöni Bündner Tradition: Miar machend au gära mol as Gschenk

Profitieren Sie jetzt von 6 Monaten gratis Zusatzversicherungen
und anschliessend monatlich 10 Prozent Rabatt.



Prämie berechnen:
oekk.ch/sko

Die Versicherung mit
gesundem Bündnerverstand.

ÖKK

Die Insel The Circle



Wir leben in zwei Schweizen, der Innenschweiz und der Aussenschweiz. Die Innenschweiz lebt von sich selbst, sprich von dem Gewerbe-, Dienstleistungs- und Verwaltungsgemeinde, dem man Binnenwirtschaft sagt. National, bodenständig, einsprachig. Die Innenschweiz ist das Festland. Die Aussenschweiz hingegen lebt vom Austausch, sprich dem weltweiten Waren-, Ideen- und Geldstrom, dem man Globalisierung sagt. International, weltläufig, englisch redend. Die Aussenschweiz gehört zum Archipel Global. Eine der Inseln des weltumspannenden Archipels Global heisst «The Circle».

Diese Insel, zusammen mit der grösseren namens Flughafen Zürich, ist die Anschlussplattform der Schweiz an den Archipel Global. Mit der Innenschweiz hat The Circle nur noch lose zu tun. Die vielen eingeborenen Innenschweizer, die in der internationalen Aussenschweiz arbeiten, sind Grenzgänger von der einen Schweiz in die andere.

The Circle ist ein Freilager für Bedürftige. Ihnen fehlt es nicht an Geld, bewahre, davon haben sie übergenug. Was ihnen fehlt, ist die Qualität. Die der Dienstleistung nämlich. Die finden sie auf The Circle. Sie brauchen Anwälte, Anlageberater, Ärzte, Psychologen, Ausstatter, Juweliere und ähnliche Spezialisten, zusammenfassend: jene Diskretion und Sicherheit, die die Aussenschweiz zu garantieren vermag, mindestens für die nächsten 100 Jahre.

The Circle kommt als moderne Stadt daher, dicht, vielfältig, urban, weltläufig. Doch bei genauerem Hinsehen entdeckt der Stadtwanderer: Das ist eine Tourismusinsel der globalisierten Art. Es gibt hier nur Besucher, keine Einwohner. Der Flughafen als die grosse Pumpe schafft ununterbrochen neue Flugpendler herbei. Sie bleiben einige Stunden, höchstens eine Nacht. Sie sind der Kaufstrom, der The Circle nährt und antreibt. Er darf nie abrechen. Stillstand hiesse verdorren.

Damit ist auch klar, dass The Circle zwar auf Schweizer Boden steht, aber eine internationale Konzession ist, will sagen weder für die Innenschweizer noch für die Aussenschweizer gebaut wurde, sondern einzig und allein für die Flugpendler. Das unterstreicht auch die Architektur. Sie ist international, das heisst, sie könnte auf jeder anderen Insel des Archipels Global zu finden sein. Genauer: Sie ist das, was die Flugpendler von Architektur erwarten. Gross, modern, wie anderswo, bequem. Die Innenschweizer stehen dort und verstummen. Was man nicht unterscheiden kann, darüber muss man schweigen.

»

«Selbstreflexion ist zentral»

Marcel Allemann ist Optimist, Menschenfreund und der Überzeugung, dass wir alle der Gemeinschaft etwas zurückgeben sollen. Er tut dies im Amt als Gemeindepräsident in Matzendorf. Und er hat sich als Führungskraft der öffentlichen Hand von der SKO zertifizieren lassen.

Marcel Allemann | Verkaufsleiter Bell Food Group

Neben seinem Amt als Gemeindepräsident in Matzendorf bekleidet der Betriebswirt mit MBA der Hochschule Luzern eine beeindruckende Reihe an weiteren ausserberuflichen Aufgaben und Funktionen in Verwaltungsräten, Verbänden und Interessengruppierungen. Er ist Ehrenpräsident und Vorstandsmitglied der Offiziergesellschaft Balsthal Thal/Gäu.

Marcel Allemann, wer bist du?

Ich liebe Menschen, will mit ihnen etwas erreichen. Und dabei ist das Glas bei mir nicht nur halb voll, sondern immer voll, auch wenn manchmal nicht so viel drin ist. Mit dieser positiven Einstellung kommt man gut durchs Leben.

Was hat dich bewogen, dich für den Zertifizierungsprozess für Gemeinderäte anzumelden?

Heute werden Gemeinderäte belächelt. Dabei leistet man in diesem Amt erstens einen Beitrag für die Gesellschaft. Und zweitens kann man sehr viel lernen. Ich habe mir gesagt, da muss einer vorausgehen und sich zertifizieren lassen. Ich hoffe, dass dieses Zertifikat auch einen Wert im Berufsleben erhält.

Für die Selbstevaluation hast du einen dicken Ordner mit Belegen deiner Kompetenzen zusammengetragen...

Ich hielt den Zertifizierungsvorgang zunächst für sehr simpel. Als ich mich dann mit den verlangten Kompetenzen auseinandersetzte, stellte ich mir plötzlich viele selbstkritische Fragen. Dieser Reflexionsprozess wurde für mich zum zentralen Erlebnis.

Du bist Verkaufsleiter der Bell Group, hast Hobbys und eine Familie. Und wolltest dich doch eigentlich nie im Gemeinderat engagieren?

Mein Vater war über zwölf Jahre lang Gemeindepräsident, und das hat ihn viel Zeit gekostet. Als man in Matzendorf niemanden fand für das Amt, habe ich aber erkannt, dass mich die Frage durchaus interessiert: Wie führt man eine Gemeinde?

Ein Aspekt nachhaltiger Führung besteht gemäss SKO darin, dass Führungskräfte auch Verantwortung für das Ökosystem übernehmen, in dem sie arbeiten und von dem sie profitieren.

Es gibt tolle Leute, die etwa in den Vereinen viel leisten – und viele von ihnen übernehmen das Ehrenamt anfänglich aus eher opportunistischen Motiven. Doch dann erkennen sie, dass es Spass macht, etwas zu bewegen. Bei uns in der Gemeinde arbeiten wir nach dem



Motto, dass alles, was wir haben, nur ausgeliehen ist und den Nachfahren weitergereicht werden soll.

Wie hat der Verkaufsleiter von der Führungsarbeit im Gemeinderat profitiert?

Es gibt viele Parallelen – statt den Kunden dient man den Steuerzahlern. Wenn man schwierige Geschäfte gut erklärt, dann machen die Leute mit. Aber auf der Gemeinde geht alles ein wenig langsamer. Und ich habe gelernt: Es lohnt sich bisweilen, Ruhe in einen Prozess zu bringen und dafür den richtigen Entscheid zu fällen.

Du hast den Zertifizierungsprozess bestanden. Was ist dein Fazit?

Ich musste mit 51 erstmals seit Langem wieder eine Prüfung absolvieren, mich darauf vorbereiten und mich interviewen lassen. Das tut gut.

Du bist seit November 2013 Mitglied der SKO. Was ist deine Bilanz?

Ich fand es toll, dass die SKO sich mit der Offizierszertifizierung für den Transfer von militärischen Kompetenzen in die Berufswelt einsetzt. Ich habe dank der SKO viel über Führung gelesen, der «Leader» steuert spannende Beiträge bei, und der Austausch mit anderen funktioniert gut.

Gibt es etwas, was du dir von der SKO wünschst?

Ein eigenes Gefäss für Führungspersonal ab 50: In diesem Alter hat man mit ganz anderen Dingen zu kämpfen als junge Kaderleute.

»

Die Führungstätigkeit in politischen Funktionen in Gemeinde- und Stadträten ist nicht anerkannt. Dabei übernehmen Gemeinderäte Verantwortung und sammeln wichtige Führungserfahrungen und -kompetenzen in der Ausübung Ihrer Funktion. Die SKO zertifiziert diese praktischen Führungserfahrung durch ein Evaluationsverfahren und erteilt ein Zertifikat, das die beurteilten Kompetenzen ausweist. Weitere Informationen zur Zertifizierung: www.sko.ch/zertifizierung

Für erfahrene Führungskräfte, die über ihre Führungsarbeit reflektieren wollen, bietet die SKO den Führungslehrgang II an. Für einen effektiven Umgang mit der Rollenvielfalt als Führungskraft eignet sich Führungskurs I. www.sko.ch/fuehrungslehrgang

Bettina Hirsig

CEO Powercoders

Die zündende Idee |

Menschen mit Flucht- oder Migrationshintergrund haben oft erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt; gleichzeitig herrscht in der ICT-Branche ein Fachkräftemangel. Wir verbinden diese beiden Herausforderungen zu einer Lösung: Powercoders.

| Blick in die Zukunft

Unser Wunsch ist, dass die Arbeitsintegration von talentierten Menschen ungeachtet ihrer Herkunft eine Selbstverständlichkeit wird und die ICT-Branche dabei eine Vorreiterrolle übernimmt.

Die Überzeugung |

Wir setzen uns mit Powercoders für Chancengleichheit vielfältiger Talente in der IT-Branche ein. Wir glauben daran, dass Diversität sowohl wirtschaftlich als auch sozial wertvoll ist.

| Die Dienstleistung

Wir bilden talentierte und motivierte Menschen in einem dreimonatigen IT-Bootcamp aus und vermitteln ihnen ein Praktikum in der IT-Branche. Das Ziel ist ein unbefristetes Arbeitsverhältnis, eine Lehre oder ein berufsbegleitendes Studium.

Das Ziel |

Unser Ziel ist, dass 60 Prozent all jener Menschen, die unser Programm absolviert haben, nachhaltig in der ICT-Branche arbeiten können. Sie erlangen so ihre Eigenständigkeit zurück, werden unabhängig von der Sozialhilfe und sind wertvolle Fachkräfte.

Powercoders

Flüchtlinge und Migrantinnen mit IT-Kompetenzen werden von der 2017 gegründeten Non-Profit-Organisation Powercoders geschult und der unter Fachkräftemangel leidenden IT-Branche vermittelt. Gegen 60 Prozent der bisher 148 Teilnehmenden konnten so in der IT-Industrie Fuss fassen. Über 80 Schweizer Unternehmen sind an Bord und teilen die Mission von Powercoders. Das Programm soll nun auch international aufgebaut werden; erste Pilotprojekte wurden in Istanbul und Turin durchgeführt, weitere Städte sind in Vorbereitung.

Stadtteil mit eigener Landebahn

Am Flughafen Zürich steht mit «The Circle» der grösste Gebäudekomplex der Schweiz vor der Eröffnung. Das Megaprojekt soll die nachhaltige Verdichtung der Zentrumsfunktion des Airports sein. Experten sehen viel Potenzial, aber auch Risiken.



Mutig sei das Projekt vor allem deshalb, weil man das neu grösste Gebäude der Schweiz in einem Zug realisiert habe. Ursprünglich sei nämlich geplant gewesen, die Bauphase in mehrere Etappen zu unterteilen. «Man hat sich für die schnellere Variante entschieden und damit auch gewisse finanzielle Risiken auf sich genommen», lobt der Niederländer, der emeritierter Professor am Institut für Städtebau der ETH Zürich ist und dem Flughafen Zürich im Rahmen eines Beratungsmandats regelmässig bei Infrastruktur- und Erweiterungsprojekten zur Seite steht.

Ein eigenständiger Kosmos

Auch hat Christiaanse an der ETH gemeinsam mit anderen Experten die Forschungsplattform «Airports & Cities» ins Leben gerufen. Aus diesem Wissenschaftlerverein sind verschiedene wichtige Publikationen hervorgegangen, unter anderem das Buch «The Noise Landscape». Dem Circle hatte sich der Niederländer von Beginn weg mit viel Engagement gewidmet, war Jurymitglied bei der Auswahl des Siegerprojektes und arbeitete später auch im Begleitgremium für die Bauphase mit. Er räumt der neuen Zürcher Flughafenstadt auf kommerzieller Ebene sehr gute Chancen ein. «Das Projekt hat aus meiner Sicht auch in dieser Grösse seine Legitimation, weil es wie ein Stadtquartier unter einem Dach mit einer hohen Nutzungsflexibilität und -diversität konzipiert ist, also wie ein eigenständiger kleiner Kosmos funktioniert.» Die zentrale Lage des Circle in der direkten Agglomeration von Zürich ist dabei eine Vorbedingung für den Erfolg.

Weil der Flughafen Zürich ohnehin ein bestens erschlossener Mobilitätsknotenpunkt sei, erhalte der Bau des Circle mit seiner Konzentration von ganz unterschiedlichen Funktionen zusätzliche Argumente, erläutert Christiaanse. «Denn der Flughafenbahnhof wird von mindestens ebenso vielen nicht fliegenden Pendlern wie Flugpassagieren benützt.» Der Circle sei daher nicht nur ein Frequenzbringer für den Flughafen und die Airlines. Genauso habe der Airport mit seiner Zentrumsfunktion eine wertvolle und dynamisierende Wirkung auf das urbane Leben der Agglomeration. «Es besteht also eine gegenseitig gewinnbringende Wechselwirkung.»

Laut Christiaanse ähnelt Zürich typologisch anderen europäischen Flughäfen wie Kopenhagen, Wien, Amsterdam, Hamburg oder Frankfurt. Diese verfügen alle über eine historisch gewachsene Nähe zur Heimatstadt, über eine sehr effiziente Erreichbarkeit und dadurch über ein hervorragendes Mobilitätsprofil. «Dies etwa im radikalen Unterschied zu Amerika und Asien, wo die Flughäfen in der Regel weit von den Städten entfernt liegen und in den meisten Fällen keine gute Anbindung zum öffentlichen Verkehr haben.» Ein europäisches Beispiel dieser dezentralen Flughafentypologie sei München, wo Christiaanse als Experte ebenfalls in die aktuellen Ausbaupläne involviert ist. Der Airport in Bayerns Hauptstadt sei eher schwierig erreichbar und trage damit nicht zu einer urbanen Konzentration bei. «Dafür hat er den Vorteil, ohne nennenswerte Lärm- und Emissionsprobleme zu funktionieren. Ausserdem kann der



Flughafen München praktisch ohne räumliche und politische Hindernisse erweitert werden.»

Einen weiteren Ausbau hält Christiaanse auch in Zürich selbst nach Fertigstellung des Circle für möglich. «In Anbetracht seiner Verbindungsqualität, die jener eines wirklich grossen internationalen Hubs nahekommt, ist die Grösse des Zürcher Airports immer noch bescheiden.» Es gehe also nicht darum, die Flugfrequenzen laufend zu erweitern, sondern im Gegenteil darum, diese eher zu optimieren, gleichzeitig aber den Flughafen als urbanes Zentrum zu stärken.

Abhängig von Passagierströmen?

Das Betriebskonzept des Circle und die massgebenden Parameter, auf denen es beruht, werden auch von anderen Städtebau- und Mobilitätsspezialistinnen und -spezialisten als durchaus Erfolg versprechend beurteilt. Für Marta Kwiatkowski, die sich am Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) in Rüschlikon bei Zürich intensiv mit Mobilitäts- und städtebaulichen Themen auseinandersetzt, ist die Verdichtung rund um Verkehrsknotenpunkte ein seit Jahren anhaltender Megatrend. «Der Circle ist die logische Fortsetzung einer voranschreitenden Hub-Bildung, wie sie an Flughäfen und Bahnhöfen seit Längerem zu beobachten ist.» Primäre Motivation dafür sind die verkehrsbedingt hohen Personenfrequenzen, deren Konsum- und Kaufkraft es abzuschöpfen gilt. Kwiatkowski ist daher überzeugt, dass für Projekte wie den Circle neben kommerziellen Chancen auch nicht unerhebliche Risiken bestehen. «Sobald nämlich die Verkehrsströme in der Luft bei speziellen Einflüssen wie aktuell der Corona-Pandemie zurückgehen, wird auch die Nachfrage in solchen Zentren unmittelbar tangiert.»

An ein beträchtliches Stand-alone-Potenzial des Circle, also an einen anhaltend erfolgreichen Betrieb, der vollkommen unabhängig von Flug- und Verkehrsanbindungen ist, glaubt die GDI-Spezialistin nicht. «Wir stellen in unseren Erhebungen fest, dass nicht nur Freizeitreisende, sondern auch Konferenz- und Eventveranstalter urbane Standorte suchen und daher die Zürcher Innenstadt dem Circle in den meisten Fällen vorziehen werden. Das könnte für den Circle einen Nachteil gegenüber der Zürcher Innenstadt bedeuten.» Ferientouristen, die ein Städte-weekend in Zürich planen, werden die Hotels im Circle laut Kwiatkowski überwiegend in Betracht ziehen, wenn sie im Flugzeug anreisen. Auch die gute Anbindung des Flughafens an den Bahnbetrieb sei eher ein Argument, um mehr Leute vom Airport in die Stadt zu bringen als umgekehrt. Ausser man schaffe es, ein absolutes Alleinstellungsmerkmal zu kreieren, das ortsneutral funktioniere.

Aus diesem Grund wird der Circle laut Kwiatkowski gefordert sein, seine permanente Attraktivität auch nach dem ersten Eröffnungshype unter Beweis zu stellen und sich laufend zu erneuern. «Zu Beginn stimmt der Angebotsmix meistens noch, doch sobald die ersten Mieterwechsel kommen, wird es anspruchsvoller, und man muss die Positionierung ständig unter Beweis stellen.» Dafür brauche es synergereiche Kollaborationen und Partnerschaften auch unter den Mietern. Ebenso werde es viel Beweglichkeit und Flexibilität erfordern, um die Aufmerksamkeit eines breiteren Publikums auch mit hochwertigen Events und Kulturangeboten immer wieder von Neuem auf sich zu ziehen. «Der Motor muss ständig am Laufen gehalten werden.»

Permanente Erneuerung vonnöten

Dem pflichtet auch Kees Christiaanse bei, und er weiss aus Erfahrung, dass starre Konzepte in solchen Projekten ohnehin kaum die Realität sind. «Das initiale Setting in einem Gebäudekomplex dieser Art und Grösse ist in den meisten Fällen schon zehn Jahre

nach der Eröffnung stark angepasst und verändert.» Deshalb sei auch das Betriebskonzept des Circle nicht unbedingt mit «fixierten Nutzungen» zu beschreiben, sondern vielleicht eher mit «verschiedenen Raumtypen» wie Verkaufsflächen, Gastronomiebereichen, Hotelzimmern, Büroräumen, Eventsälen oder Auditorien. «Im Circle werden teilweise Büroräume von der medizinischen Fakultät der Universität Zürich angemietet, was die Flexibilität und Beweglichkeit des Projekts exemplarisch beschreibt.»

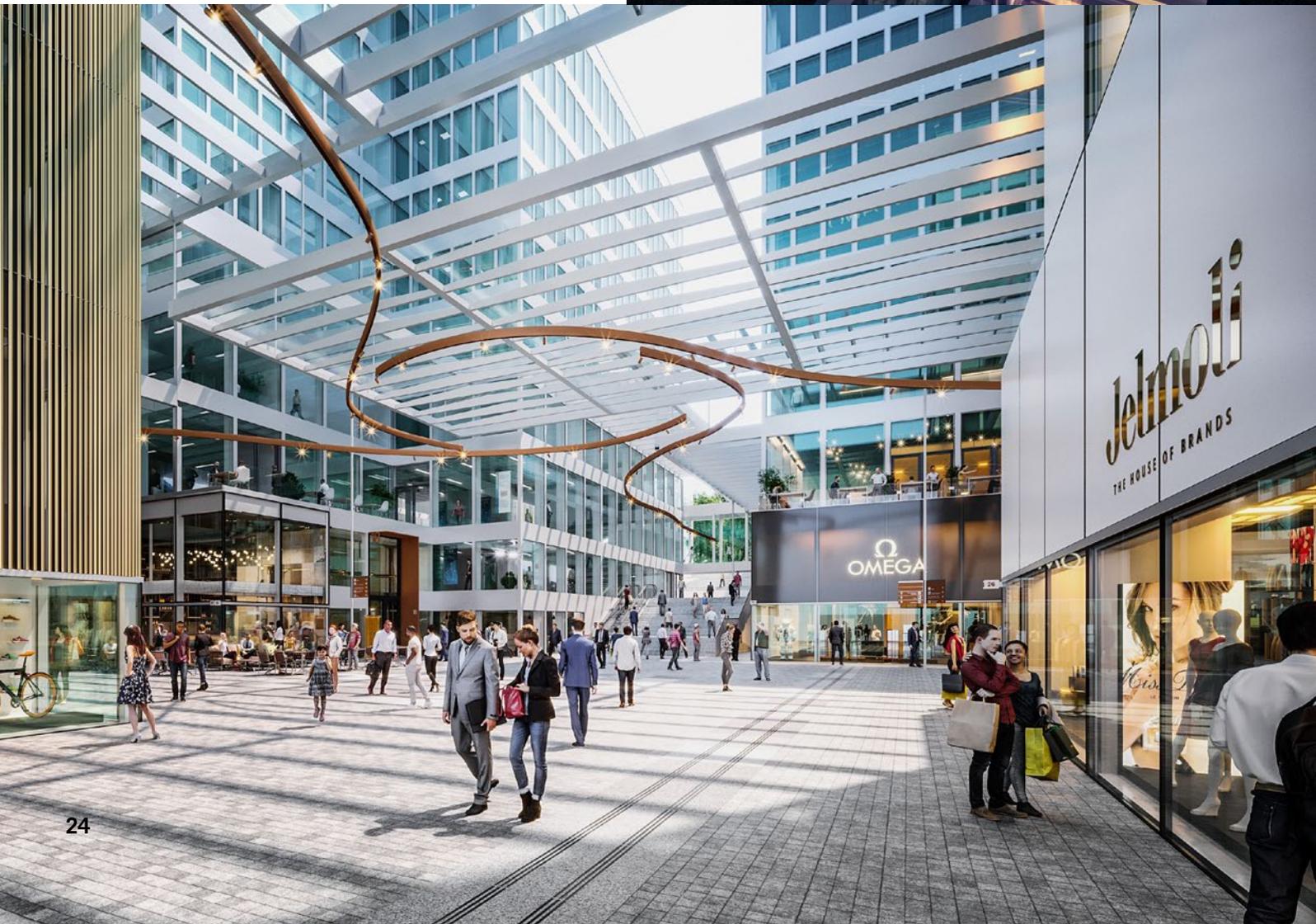
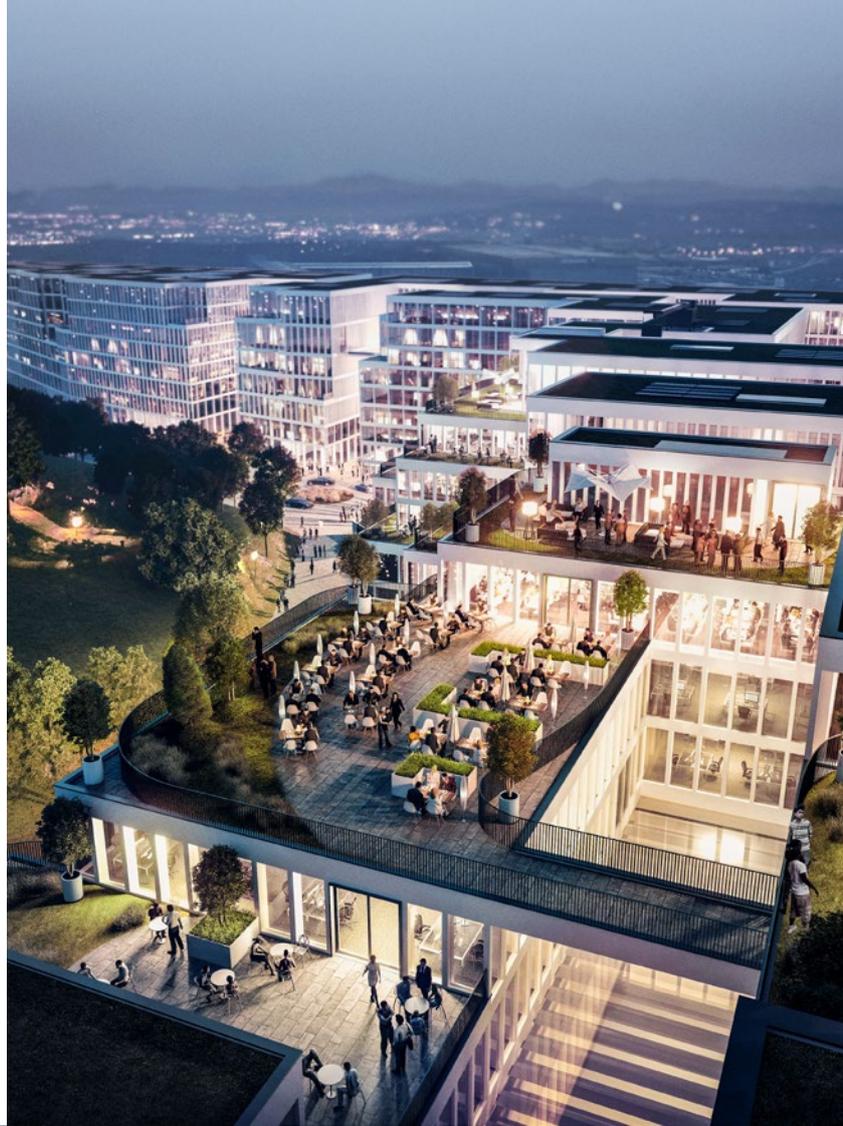
Vorfriede herrscht bei Zürich Tourismus, wo man sich vom Circle einiges erhofft. «Von den neu geschaffenen Kapazitäten im Bereich Kongresse und Meetings wird die ganze Destination nachhaltig profitieren», sagt Direktor Martin Sturzenegger. Dies zumal der Geschäftsreisetourismus rund die Hälfte aller Logiernächte in Zürich generiert. Sturzenegger rechnet fest mit frischem Besucherpotenzial auch für die Stadt selbst. «Die neuen Infrastrukturen inklusive der beiden Hotels direkt am Flughafen werden viele Geschäftsreisende anziehen, die sicher auch einen



Abstecher in die City machen möchten.» Einziger Wermutstropfen: «Leider sind auch im Circle keine Kongresse mit über 1300 Teilnehmenden möglich, wodurch Zürich auch in Zukunft für über die Hälfte aller weltweiten Kongresse nicht infrage kommt.» Die «Mini-Destinations-Idee» findet der höchste Zürcher Touristiker gleichwohl sehr gelungen, und er entdeckt im Circle spannende und innovative Ansätze im Retailgeschäft sowie einen sinnvollen Mix von verschiedenen Ankerutzern.

Für den Städte- und Flughafenbauer Kees Christiaanse kann die Rechnung mit dem Circle sehr gut aufgehen. Bestärkt wird seine Haltung beim Blick in sein Heimatland. «Amsterdam Schiphol ist einer von wenigen Flughäfen mit einer vergleichbaren Konzentration an Immobilien unmittelbar neben den Terminalbereich, der parallel dazu auch ein Mobilitätsknotenpunkt für die Bahn ist und sich in unmittelbarer Nähe zum Stadtzentrum befindet.» Schiphol, von dessen zukünftiger Prosperität Christiaanse felsenfest überzeugt ist, sei daher auf jeden Fall eine sehr gute Referenz für Zürich Kloten.

»



Gegenüberstellung

- 01. Braucht es in einer Onlinewelt noch reale Shops?**
02. Wie wichtig auf einer Skala von 1 bis 10 ist das Erlebnis beim Shopping?
03. Wird die Beschaffung schon bald ganz online stattfinden?

01.

Es wird auch in Zukunft Shops in der realen Welt brauchen, doch ihre Funktion wird eine andere sein: Showroom, Begegnung, Inspiration oder Online-Logistik-Hub – um nur ein paar Punkte zu nennen. Das heutige Non-Food-Ladenkonzept hat sich weitestgehend überlebt, da sind innovative Konzepte dringend gefragt.

02.

Oft wird die Bedeutung des Erlebnisses unterschätzt, doch es bleibt wichtig; daher würde ich ihm auf der Skala von 1 bis 10 eine 8 verleihen. Auch Erlebnisse werden digitalisiert, und online kann offline hier gut Paroli bieten, mit neuen Arten von Erlebnissen, die im stationären Handel bislang gar nicht möglich gewesen sind.

03.

Nein, Einkaufen wird keine reine Onlinegeschichte. Die Zukunft gehört hybriden Konzepten mit intelligenten, für die Kundschaft nahtlos verzahnten On- und Offlineangeboten. Doch davon sind wir noch weit entfernt. Notabene wird es Sortimente geben, deren Grossteil online vertrieben wird. Ich denke da als Erstes an Medien (Bücher, Musik usw.) oder Elektronik.

Thomas Lang | Gründer und CEO Carpathia AG

Carpathia ist die erste neutrale und unabhängige Schweizer Unternehmensberatung für Digitalbusiness, E-Commerce, Omni-/Cross-Channel und digitale Transformation im Handel.

01.

Jeder Shop ist heute in der Cloud, ein stationärer Laden ist nur noch ein Peripheriegerät/Interface neben vielen. Wenn ich alles, was ich brauche oder wünsche, immer und überall bekommen kann, wird der physische Verkaufsort bedeutungslos.

02.

In einer Überflussgesellschaft ist Shopping eine Art Genussmittel, darum ist das Erlebnis zentral. Wir kaufen Gefühle, keine Produkte – unabhängig davon, ob wir neue Schuhe real oder virtuell kaufen oder sie in der realen Welt oder nur auf Instagram tragen wollen (Beispiel für ein Geschäft mit digitaler Mode: digitalcollection.carlings.com).

03.

Technisch ist es heute schon möglich alles, was man braucht, online zu beschaffen. Doch Menschen sind und bleiben auch körperliche und soziale Wesen mit romantischen Sehnsüchten. Das führt dazu, dass auch in Zukunft Angebote in der realen Welt nachgefragt werden – zur Abwechslung vom digitalen Alltag.

Karin Frick | Forschungsleiterin Gottlieb Duttweiler Institut

Das Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon war bei der Gründung 1963 der erste unabhängige Thinktank der Schweiz. Mit oft kontroversen Themen hat sich das Institut seither einen Namen gemacht.

Mit einem Bein im Homeoffice

Das Homeoffice wirft rechtliche Fragen auf: Wie ist das Arbeitsgesetz auszulegen, und wer kommt für welche Kosten auf? Wozu können Arbeitnehmende verpflichtet werden? Dinge, die es angesichts der Pandemie zu regeln gilt.

Peter Sennhauser | Text

Es ist wie mit so vielen juristischen Fragen eben nicht ganz einfach: Grundsätzlich muss jede Auslage, die jemand hat, um seine Arbeit zu erledigen, vom Arbeitgeber abgegolten werden. Allerdings setzt das voraus, dass dieser keine Alternative angeboten hat – im Fall von Homeoffice also, dass er keinen Arbeitsplatz vor Ort anbietet oder aber, wie während des Lockdowns, dass er das Homeoffice verordnet hat.

Fürsorgepflicht rechtfertigt Homeoffice-Befehl

Dieses einseitige Recht hatte er vor der Pandemie gar nicht: Die Arbeitnehmenden hätten dem Homeoffice zustimmen müssen. Die ausserordentliche Lage und ihr plötzliches Eintreten haben das teilweise geändert. Rechtsanwalt Dr. Denis G. Humbert, Fachanwalt SAV Arbeitsrecht und SKO-Berater, hält fest, dass Arbeitgeber bei einer akuten Corona-Gefährdungssituation die Befugnis zur Anordnung von Homeoffice hatten, nämlich «aufgrund der Tatsache, dass der Arbeitgeber gemäss Arbeitsgesetz und seiner Fürsorgepflicht zum Schutz der Arbeitnehmenden verpflichtet ist. Zudem müssen diese beim Gesundheitsschutz mitwirken und ihre Arbeit so weit zumutbar auch unter diesen herausfordernden Bedingungen leisten.»

Regelungen für die Zukunft sind deshalb angezeigt: «Es empfiehlt sich, dass die Parteien vorsorglich im

Arbeitsvertrag oder in den allgemeinen Anstellungsbedingungen eine Verpflichtung zur Arbeitsleistung im Homeoffice im Pandemiefall einführen. Sicherlich gut ist die Regelung der Frage der Spesenentschädigungen und auch die Leistung eines Beitrags an die Miete für Homeoffice, zum Beispiel in der Höhe von 150 Franken.»

Im Homeoffice gelten auch die Arbeits- und Überzeiterregelungen des Arbeitsrechts. Das heisst insbesondere, dass ein geeignetes System zur Arbeitszeiterfassung existieren muss. Die gesetzliche Unfallversicherung schützt die Mitarbeitenden auch im Homeoffice.

Nun haben in der Lockdown-Phase viele Leute zu Hause mit ihrer eigenen Infrastruktur gearbeitet. Wäre da nicht auch eine Entschädigung für den Gebrauch von Laptop und privatem Internet angezeigt? «In normalen Zeiten wäre das nicht möglich gewesen», der Arbeitgeber hätte die Ausrüstung zur Verfügung stellen müssen. «Da die Notwendigkeit des Homeoffice jedoch plötzlich und unerwartet auftrat und nur eine zeitlich befristete Periode betraf, war eine solche Ausstattung der Angestellten wohl für viele Arbeitgebende und insbesondere KMU faktisch kaum möglich», sagt Rechtsanwalt Denis G. Humbert. Unter dem Aspekt der Treuepflicht der Arbeitnehmenden gegenüber ihren Arbeitgebern sei der kurzfristige Einsatz privater Ausrüstung in diesem Fall wohl rechtens.

Aber auch hier dränge sich für die Zukunft eine vertragliche Regelung auf.

«Besser wäre natürlich, wenn die Arbeitgebenden ihre Angestellten schon vorsorglich mit dem nötigen technischen Equipment für eine rasche Umstellung auf Homeoffice ausrüsten würden», sagt Humbert.

Zusatzkosten sind vom Unternehmen zu tragen

Anders verhält es sich mit Zusatzkosten. «Gestützt auf Art. 327a OR sind die Arbeitgebenden auch in der Krise von Gesetzes wegen verpflichtet, diese Kosten zu übernehmen, etwa für ein kostenpflichtiges Computerprogramm, das der Arbeitnehmende herunterladen musste. Hier gibt es also eigentlich keinen vertraglichen Regelungsbedarf. Das Problem dürfte vielmehr sein, dass viele Arbeitnehmende etwa ihre Ausgaben für Telefon, Strom oder Drucker kaum dokumentiert haben dürften und deshalb nachträglich keine Forderung herleiten und belegen können.» Humbert rät den Arbeitgebenden deswegen zu einer kulantem pauschalen Entschädigung – und regt an, auch dies für die Zukunft in gegenseitiger Absprache zu regeln.

Schäden an privater Infrastruktur, die während der Arbeit entstanden sind, müssen die Arbeitgebenden bezahlen – umgekehrt aber auch die Mitarbeitenden solche, die an Firmeneigentum im Homeoffice entstehen. Dabei gilt es, die besonderen Umstände – bei Arbeitnehmenden mit Kindern und ohne geeigneten Arbeitsraum in der Wohnung – zu berücksichtigen. Allenfalls könnten auch die Privat- und die Unternehmenspflichtversicherung einspringen, das sei abzuklären, rät Humbert.

Arbeitnehmende können die anhaltende Anordnung von Homeoffice ablehnen, wenn deutlich wird, dass sie daraus ableitbare gesundheitliche Probleme erfahren. Arbeitgebende sind gesetzlich zur Fürsorge und zum Gesundheitsschutz verpflichtet, und das auch im Homeoffice, wo wegen zu seltener Pausen und dem Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen, Überlastung auftreten kann. Wenn Homeoffice aus objektiven Gründen wie Lärmbelastung oder Platzverhältnissen nicht zumutbar ist, müssen Arbeitgebende sich um Alternativen bemühen.

Umgekehrt können Arbeitnehmende nicht ihrerseits auf dem Homeoffice bestehen – sie müssen auf Geheiss der Vorgesetzten an den vertraglich vereinbarten Arbeitsort zurückkehren. Ausnahmen gelten hier während der Pandemie für nachweislich besonders gefährdete Menschen.

»

Die kompletten Ratschläge zum Homeoffice sind im SKO-Rategeber «Homeoffice» als PDF zu finden: www.sko.ch/homeoffice

Management von Kundenbeziehungen

Abacus CRM – das integrierte und individuelle CRM-System

Abacus Forum CRM
19.11.2020,
virtueller Event
Anmeldung:
abacus.ch/forum



Ihr Nutzen mit Abacus CRM



Individuelle und integrierte Nutzung der gleichen CRM-Datenbank für alle Firmen oder Abteilungen.



Strukturierte und einheitliche Anwendung von CRM-Prozessen.



Hohe Daten- und Informationsqualität dank Integration ins ERP.

Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/crm

 **ABACUS**



Die Avocado-Battle im Urban Garden

Ob Topfpflanze im Wohnzimmer, Tomatenzucht auf dem Balkon oder der Park neben dem Büro: Grüne Flecken breiten sich in der Stadt stetig aus. Dabei gelangen uralte Erfindungen wie das Hochbeet zu neuen Ehren.

Jessica Schön | Text

Meine Freundin zeigt mir nicht stolz den von ihrer Grossmutter geerbten Designerstuhl, als ich sie in ihrer Wohnung besuche, sondern ihr gut ein Meter hohes Prachtexemplar von Avocadopflanze. In meinem Bekanntenkreis ist eine regelrechte Battle darüber ausgebrochen, wer es mit dem «Ziehen» am meisten draufhat. Die Avocadopflanze – oder mehr noch das Pflanzen an sich – ist zum Tamagotchi und zum beliebten Partygesprächsthema avanciert: Voll in die Sonne oder doch lieber an den Halbschatten? Wie viel Giessen ist zu viel? Die Rede ist dann plötzlich von empfindlichen Tomaten und wucherndem Basilikum. Dabei gilt die Devise: Mehr ist mehr. Und das obwohl oder gerade weil die wenigsten von uns über einen Garten verfügen.

Dies in einer Zeit, in der Grünraum in der Stadt oder in Überbauungen wie dem Circle am Flughafen Zürich nicht mehr als Ergänzung, sondern als zentraler Bestandteil integriert wird. Mit seinen 80 000 Quadratmetern Fläche und einer Art Wasserspiel zuoberst zielt der Circle darauf ab, die Erholung im Grünen in

unmittelbare Nähe zur Arbeit in die Stadt zu bringen. Das entspricht einem Bedürfnis, weiss die Hochschule für Technik in Rapperswil: «Es werden gerade auch diejenigen Grünräume genutzt, die sich in der Alltagsumgebung befinden. Naherholungsgebiete haben einen grossen Pluspunkt gegenüber weiter entfernten Ausflugszielen – nicht zuletzt, weil man nach Feierabend weniger mit dem Auto ins Grüne fahren muss», sagt Lea Ketterer, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Co-Autorin der Studie.

**„Mittlerweile halten die
«Plantfluencer» ihr
Grünzeug in die Kamera.“**

Sara Lisa Schäubli, NZZ Bellevue

Dass Pflanzen in sind, das verdeutlichen Social-Media-Plattformen wie Instagram. Begrünte Räume und Balkone werden unter Hashtags wie «#urbanjungle»

zu Statussymbolen im virtuellen Raum; die Zahl der Beiträge liegt in Millionenhöhe. Laut NZZ Bellevue sind «Petfluencer» (Influencer mit Haustierthemen) dabei schon wieder Schnee von gestern: «Mittlerweile halten die «Plantfluencer» ihr Grünzeug in die Kamera.» Und auch wenn es eindeutige Pflanzentrends gibt – scheint es eher nebensächlich zu sein, ob es sich bei den Sprösslingen um heimisches Gemüse oder exotische Topfpflanzen handelt.

Schon etwas anders sieht das bei denjenigen aus, welche die ernste Form des Urban Gardening betreiben. Während die «Plants of Instagram» eher die Wohnung verschönern, allenfalls sogar Namen tragen und gefälligst nicht sterben mögen, geht es beim urbanen Gärtnern noch einen Schritt weiter: Hier rückt die Nachhaltigkeit ins Zentrum.

„Wer weiss noch, wie die Kartoffel als Pflanze aussieht?“

Scarlet Allenspach, Urban Roots

Ausdruck davon ist das Hochbeet; ein Gartenklassiker, der auf dem Jahrtausende alten Hügelbeet basiert und es nun auch auf die städtischen Terrassen geschafft hat. Die Gründe dafür sind klar: Der Platz in den Städten ist knapp bemessen. Daneben birgt das Pflanzen auf Hüfthöhe aber auch noch andere Vorteile: Das mühsame Bücken fällt weg, die Saat ist Schädlingen und Samenflug weniger ausgesetzt und die von der Sonne und der Verrottung von unten aufgewärmte Erde kann früher bepflanzt werden.

«Tatsächlich ist das Hochbeet für die Stadt die beste Lösung», bestätigt Scarlet Allenspach von Urban Roots, der Schweizer Trendplattform für urbanes Gärtnern. Natürlich ist darum längst ein Markt entstanden: Schreiner verkaufen Rahmen in Massanfertigung, Gartencenter bieten von der steingefertigten Kräuterspirale bis zum Beet aus recyceltem Kunststoff jede Variante, und auf bauhaus.ch findet man eine Anleitung zum Hochbeetbasteln – nachhaltig auf Basis ausgedienter Europaletten, versteht sich.

Dabei ist Urban Gardening auch als Begriff nichts Neues. In der Weltwirtschaftskrise der 1930er- und 1940er-Jahre etwa bauten Millionen städtischer Amerikanerinnen und Amerikaner zur Sicherung der

Nahrungsmittel ihr Gemüse in Hinterhöfen und Vorgärten an. Der Begriff «urban agriculture», der die öffentlich zugängliche Variante der Landwirtschaft in der Stadt meint, stammt aus dem New York der 1970er-Jahre. Einer der ersten bekannten Gärten war der Liz Christy Community Garden, der gegen die Verwahrlosung in New York angelegt wurde. Zweck dieser Spielart des Urban Gardening war es, sozialen Missständen zu begegnen.

Gegenwärtig trete der Selbstversorgungsaspekt gegenüber anderen in den Hintergrund, sagt Scarlet Allenspach. «Salat muss man zwar keinen mehr kaufen, wenn man über einen Balkongarten verfügt, aber man darf sich auch nichts vormachen»: Von einem Balkongarten allein liesse es sich kaum leben. Letztlich gehe es beim Urban Gardening um einen achtsamen Umgang mit der Natur und der Lebensmittelproduktion und darum, Begegnungsräume zu schaffen: «Die meisten unserer Kunden kommen mit dem Bedürfnis zu uns, mehr zur Natur zurückzufinden. Wo kommt unsere Nahrung eigentlich her? Das Wissen darum ist in den letzten 50 bis 100 Jahren sukzessive verloren gegangen. Oder wer weiss heute noch, wie eine Kartoffel als Pflanze aussieht? Dort, wo der Zugang zu diesem Wissen fehlt, möchten wir auf eine sehr niederschwellige Art helfen.»

»

Urban-Gardening-Startpunkte

Wer sich über die Möglichkeiten für heimisches Gärtnern ein Bild machen möchte, findet beim Netzwerk Urban Roots (www.urbanroots.ch) Unterstützung. Es widmet sich Neulingen, die den Start ins urbane Gärtnern wagen möchten; sei es durch Beratung, den Onlineverkauf von biologischem Saatgut oder Workshops. Ausserdem sorgen in vielen Städten lokale Vereinigungen für eine Förderung des Gartenbaus, wie urbanagriculturebasel.ch in Basel, neugarten.ch in Luzern, vegandthecity.ch und stadiongarten.ch in Zürich oder geneve.ch/fr/faire-geneve/jardiner-chez in Genf.



lustig: Jetzt ist die Gelegenheit, sich zu überlegen, wie man in Zukunft reisen möchte, wenn wir gelernt haben, mit dem Virus zu leben. Mit Masken oder anderen neuen Realitäten, die sich auf Begegnungen auswirken.

Das erwarten wir von Ihrer Branche: dass sie uns mit ihrer Expertise aufzeigt, wie das in Zukunft geht...

Künftig ist das Geld in der Reisebranche vermutlich nicht mehr am Produkt zu verdienen, also an den Bundles, die verkauft werden, sondern an der Beratung, am Wissen: das System der Anwälte.

Ich kann mir durchaus vorstellen, dass sich in Zukunft immer mehr die reine Beratungsleistung durchsetzt: dass auch Leute ihre Botswana-reise online zusammenklicken, sich dann aber vom Botswana-Experten zum Beispiel für einen Stundenpreis von 150 Franken über Impfungen, die besten Nationalpärke, die ideale Route und vieles andere beraten lassen.

Sie sagen, Ihr Erfolg als Manager beruhe auf der Erfahrung als Reisender.

Wobei ich immer schon etwas anders gereist bin. Wer viermal Nordkorea besucht, zu Fuss zum Nordpol wandert oder wochenlang auf einem Fluss in Kanada ausgesetzt ist, lernt seine Grenzen kennen, was bei mir oft durch Fehler passiert ist, die ich gemacht habe. Ich habe meine Schwächen kennengelernt, Toleranz gebraucht und erfahren und – das Wichtigste für mich in der Führung – Vertrauen.

Inwiefern?

Ich habe auf Reisen gelernt, auf die richtigen Leute zu setzen. Das heisst, ihnen zu vertrauen. Das Gleiche gilt im Unternehmen: Ich setze nicht auf jemanden und gehe später hin und sage jeden Tag, was sie/er alles falsch macht.

Vertrauen kann nicht alles sein.

Eine weitere wichtige Erkenntnis ist: Wenn man das Ziel nicht erreicht, geht die Welt nicht unter. Das habe ich auf Reisen oft erlebt, wenn ich an einem 8000er herumgekraxelt bin.

Wenn Sie das Matterhorn besteigen wollen, nehmen Sie einen Bergführer. Da haben beide das gleiche Ziel: Sie wollen sicher auf den Gipfel kommen. In Unternehmen ist das leider oft nicht so: Da hat derjenige, der führt, seinen Bonus im Auge und die Rechenschaft vor dem VR und rennt oft blindlings los. Wenn Sie das am Berg machen, wird es schnell gefährlich. Da ist vielleicht eine Zwischensicherung nötig oder sogar ein Umweg.

Man muss den Mut haben, zu sagen: Langsam, wir erreichen das Ziel, aber wir erreichen es als Team, vollzählig.

»

André Lüthi, VRP Globetrotter-Group

Mit ihren 14 Unternehmen bietet die Globetrotter-Group Reisen und Auslandsaufenthalte jenseits des Mainstreams an. Sie sind Firmenspartner der SKO. Der langjährige CEO und heutige VR-Präsident André Lüthi, 60, hat das Unternehmen seit seinem Eintritt 1987 zum grössten unabhängigen Reiseunternehmen der Schweiz gemacht. Die Corona-Krise trifft es derzeit aber hart: Mit 95000 Annullationen und Umbuchungen steckt die Gruppe in der nie da gewesenen Situation eines riesigen Arbeitsaufkommens ohne jeden Umsatz.



Effizient arbeiten,
entspannt
ankommen –
mit dem Zug.

SBB CFF FFS

SwissPass
Ihr Schlüssel für
Mobilität und Freizeit

Studien zeigen: Wer arbeiten darf, wo und wann er will, ist zufriedener und produktiver. Zudem können die Stosszeiten im Verkehr grösstenteils vermieden werden.

Die Schweiz ist ein Land der Pendler. 2017 waren gemäss Bundesamt für Statistik 9 von 10 Erwerbstätigen in der Schweiz Pendlerinnen und Pendler. Dies entspricht rund vier Millionen Menschen. Rund 30 Prozent davon nutzen für den täglichen Arbeitsweg die öffentlichen Verkehrsmittel. Viele Pendler sind an traditionelle Präsenzzeitenmodelle gebunden, weshalb im Tagesverlauf sowohl auf dem Strassen- als auch auf dem Schienennetz Engpässe entstehen. Als Folge davon ergeben sich Stresssituationen, die sich auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Betroffenen auswirken.

Ort- und zeitunabhängiges Arbeiten fördert die Motivation.

Studien zeigen, dass Arbeitnehmende, die arbeiten dürfen, wo und wann sie wollen, zufriedener und produktiver sind. Denn ort- und zeitunabhängiges Arbeiten fördert die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden; sie schätzen flexible Arbeitsmodelle, die ihnen erlauben, die Zeit effizienter einzuteilen und zu nutzen.

Und es gibt einen weiteren entscheidenden Vorteil: Indem Unternehmen ihren Mitarbeitenden erlauben, gewisse Aufgaben von zuhause aus zu erledigen, können Pendlerströme besser verteilt werden. Denn flexible Präsenzzeiten erlauben den Arbeitnehmenden, die morgendlichen und abendlichen Stosszeiten zu vermeiden. Pendler profitieren so auch von besseren Platzverhältnissen, reisen entspannter und arbeiten unterwegs effizienter. Auch Geschäftsreisen sollten wenn möglich in Randzeiten geplant werden.

Ressourcen und Verkehrsinfrastrukturen smarter nutzen.

Doch obschon die technologischen Möglichkeiten dazu bestehen, sind flexible Arbeitsmodelle für die Mehrheit der

Schweizer Berufstätigen noch nicht Realität. Damit im Unternehmen ein erfolgreiches Umdenken stattfindet, sollten folgende Punkte beachtet werden: Es braucht ein öffentliches Commitment der Unternehmensleitung zu einer gemeinsamen Vision, die erwünschte Verhaltensweise muss durch die Vorgesetzten vorgelebt werden und es sollten transparente Anreize für flexibles Arbeiten gesetzt werden.

Arbeitgeber, die dies berücksichtigen und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, steigern das Engagement der Mitarbeitenden durch eine selbstständigere Arbeitsgestaltung. Gleichzeitig gewinnen sie als Arbeitgeber an Attraktivität für Personengruppen, die die Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen schätzen. Und schliesslich leisten moderne Arbeitgeber einen wichtigen Beitrag, um die Verkehrsinfrastrukturen smarter zu nutzen und gleichmässiger auszulasten.

Wir beraten Sie gerne.

Sind Sie an einer einfachen, wirtschaftlichen und nachhaltigen Mobilitätslösung für Ihre Mitarbeitenden interessiert? Die Account Manager von SBB Businesstravel beraten Sie gerne. Senden Sie eine Mail an business@sbb.ch oder erfahren Sie mehr über unsere Angebote für Geschäftsreisende auf sbb.ch/businesstravel.

Lohnt sich das Pendeln mit dem Zug?

Vergleichen Sie Pendlerkosten für Privatpersonen und Geschäftsreisende bequem online: sbb.ch/pendlerrechner.

Mehr Stadt als Gebäude

«The Circle» wird eines der grössten Bauwerke der Schweiz werden.

Seit den Anfängen des Projektes haben wir den Circle weniger als ein Gebäude denn systemisch als eine Stadt entworfen. Wir waren davon überzeugt, dass unser architektonisches System sich flexibel ändern und an zukünftige Anforderungen anpassen kann. Wir kennen dies aus mittelalterlichen Stadtzentren wie dem Niederdorf in Zürich.

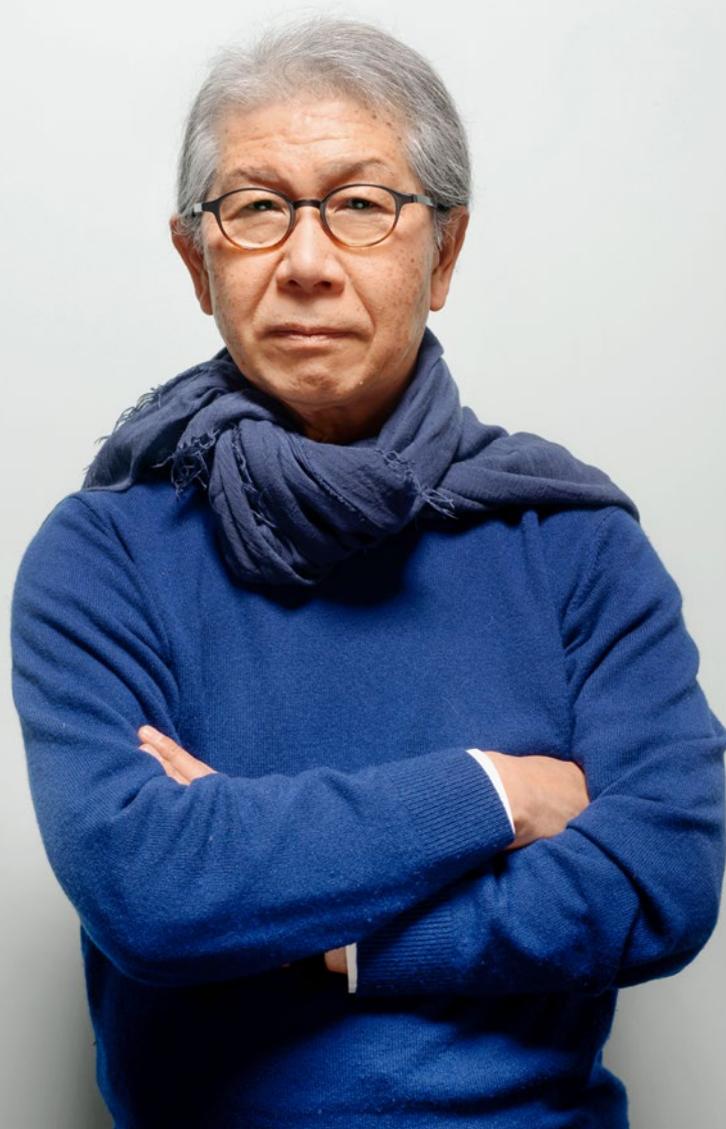
Der Circle ist zwischen den Gebäudeteilen wie ein traditionelles Stadtzentrum durchzogen von «Gassen und Plätzen». Diese werden als offener Aussenraum behandelt. Nur teilweise sind sie mit einem Glasdach überdeckt, das vor Witterung schützt und das Aussenklima dennoch erlebbar macht – ganz ohne Air-Conditioning.

Wir haben die nachhaltige sogenannte «Closed Cavity Facade» (CCF) modularartig eingesetzt, und zwar durchgehend über alle Teilbereiche des Circle. So war es möglich, den Gebäudekomplex mit seiner Umgebung in einen Dialog treten zu lassen. Die Architektur erscheint aus Richtung des Flughafens als verglaste Gross-

form. Zum grünen Butzenbühl hin jedoch öffnet sich der Gebäudekomplex in kleinteiligen Volumina. Die Verkleidungen der Fassade mit Hochglanzaluminium wiederum fasst die verschiedenen Gebäudeteile zu einem grossen Ganzen zusammen.

Neuen Technologien können die Nachhaltigkeit der Architektur unterstützen. Die Zuneigung der Menschen aus dem Raum Zürich zum neuen städtischen Raum ist jedoch der wichtigste Aspekt für die Nachhaltigkeit des Circle.
»

Riken Yamamoto | Architekt «The Circle»



Inside SKO ←

SKO-Netzwerk-Gruppe International Managers

Wer wir sind

International Managers ist eine neue Gruppe im SKO-Netzwerk. Wir möchten das Verständnis von Expat-Führungskräften für das Leben und die Kultur in der Schweiz fördern und Brücken bauen.

Unsere Mission

Wir helfen Ihnen dabei, die Schweiz zu entdecken und mehr darüber zu erfahren, wie sie funktioniert. Und wir unterstützen die Mission der SKO. Wir sind davon überzeugt, dass Führungskräfte sowohl im Unternehmen, für das sie tätig sind, als auch bei der Förderung des gesellschaftlichen Dialogs eine wichtige Rolle spielen:

Es geht darum, die richtigen Entscheidungen zu treffen, um die Grundlagen für eine nachhaltigere und inklusivere Gesellschaft zu schaffen. Als ihre unabhängige und autonome Stimme vertritt die SKO die Interessen der Führungskräfte. Wir bringen Führungsthemen ins Zentrum der öffentlichen Debatte.

Werden Sie Teil unseres Netzwerks

EmployAgility – how to manage your lifelong employability, Mittwoch, 30. September 2020, 11.30 – 12.45 Uhr, Online Webinar & Talk

Melden Sie sich jetzt an!

www.sko.ch/international-managers

together

PARTNER FÜR STUDIUM,
BERUFSEINSTIEG UND KARRIERE

Die Messe für Aus- und
Weiterbildungen (CAS, DAS, MAS,
MBA und EMBA) an Hochschulen!

18. November 2020
StageOne, Zürich-Oerlikon

Master-Messe

Anmeldeschluss: 11. November 2020

Aussteller	 Fachhochschule Graubünden University of Applied Sciences	 Berner Fachhochschule	 Fachhochschule Nordwestschweiz	 Fachhochschule Südschweiz	 FernUni.ch	 FFHS Fernfachhochschule Schweiz Zürich Basel Bern Brig Mitglied der SUPSI	 FHS St.Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften	 Lucerne University of Applied Sciences and Arts HOCHSCHULE LUZERN FH Zentralschweiz				
	 HWZ Die Hochschule für Wirtschaft in Zürich	 Kalaidos Fachhochschule Schweiz Die Hochschule für Berufstätige.	 MSE MASTER OF SCIENCE IN ENGINEERING	 OST Ostschweizer Fachhochschule	 PHBern Pädagogische Hochschule	 sas THE POWER TO KNOW.	 Universität Basel					
	 u ^b UNIVERSITÄT BERN	 UNIVERSITÄT LIECHTENSTEIN	 UNIVERSITÄT LUZERN	 Universität St.Gallen	 UNI FR UNIVERSITÉ DE Fribourg UNIVERSITÄT Fribourg	 U ³ Universität della Svizzera Italiana	 zhaw	und viele weitere...				
Kooperationspartner	 eduwo	 electro suisse	 FHSCHWEIZ AN DER HOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ	 #SWISS LEADERS	Medienpartner	 Handelszeitung	 mediad	 talendo	Partner	 EDUCA SWISS	 HAYS Recruiting experts worldwide	 oprandi & partner [®] personal consulting group

→ Weitere Informationen und kostenlose Anmeldung: www.master-messe.ch

2020 Agenda

Führungslehrgang III «Wirkungsvoll und agil führen»

Führungswirkung erhöhen und als Führungskraft gekonnt und sicher im aktuellen Spannungsfeld von Strategie, Organisation und Menschen agieren

Fr, 25., bis Sa, 26. September,
Fr, 2. Oktober, Do, 5. November,
Mo, 9. November 2020
jeweils von 8.30 – 17.30 Uhr, Thalwil

«Meet the expert» SKO-LeaderTraining Plus

Transformationsthemen mit Experten behandeln und von gemeinsamen Erfahrungen profitieren (Voraussetzung zur Teilnahme: in digitalen Projekten)

Mittwoch, 23. September 2020
Leadership zwischen Agilität und Sicherheit | 13.30 – 17.30 Uhr, Zürich

- Donnerstag, 26. November 2020
- Digitales Kundenerlebnis
- 13.30 – 17.30 Uhr, Bern

«Practice your leadership skills»

SKO-LeaderTrainings

- Donnerstag, 17. September 2020
- Komplexes einfach erklären
- 18.00 – 21.00 Uhr, Luzern

- Donnerstag, 24. September 2020
- «Get in touch!» | 18.00 – 21.00 Uhr, Chur

- Mittwoch, 14. Oktober 2020
- Wer fragt, führt | 18.00 – 21.00 Uhr, Weinfelden

- Mittwoch, 21. Oktober 2020
- Projektmanagement – agil, klassisch, hybrid | 18.00 – 20.00 Uhr, online

- Dienstag, 3. November 2020
- Schlaf und Entspannung
- 18.00 – 21.00 Uhr, St. Gallen

- Dienstag, 10. November 2020
- Sinn bei der Arbeit – Pflicht oder Kür für Leaders? | 18.00 – 21.00 Uhr, Baden

- Mittwoch, 11. November 2020
- Mit Klartext kommunizieren | 18.00 – 21.00 Uhr, Muttenz

- Donnerstag, 19. November 2020
- Wertschätzung in New Work | 18.00 – 21.00 Uhr, Winterthur

- Mittwoch, 25. November 2020
- Flow im Hirn | 18.00 – 21.00 Uhr, Zürich

47. LeaderCircle Bilingue

- Mittwoch, 25. November 2020, Bern
- Chancen einer nachhaltigen Führung – *Opportunités d'un leadership durable*

- Alle weiteren SKO-Veranstaltungen finden Sie auf sko.ch/veranstaltungen, oder kontaktieren Sie uns per Mail an info@sko.ch.

Herausgeberin/Kontakt

Schweizer Kader Organisation SKO
Postfach, CH-8042 Zürich
Tel. +41 43 300 50 50
info@sko.ch
www.sko.ch

Chefredaktor

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

Kommunikationsverantwortliche

Jeannette Häslér Daffré
Tel. +41 43 300 50 56
j.haesler@sko.ch



www.sko-leader.ch

Konzeption

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Gestaltung

Stämpfli AG, Bern
www.staempfli.com

Redaktion und Content

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Druck

Stämpfli AG, Bern
www.staempfli.com

Auflage

12 000 Exemplare in 2 Sprachen
9800 Deutsch / 2200 Französisch
(WEMF Beglaubigung 2019 – 2020:
9345 Deutsch / 2104 Französisch)

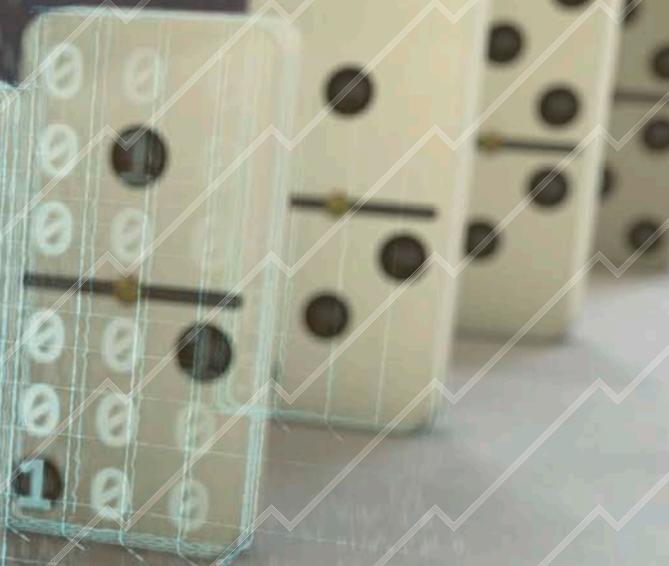
Erscheinungsweise

Erscheint viermal im Jahr
als Printausgabe.

Geht an alle Mitglieder der SKO.

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

**Die nächste Ausgabe des
LEADER mit dem Thema
«Wie das Chancenland
Schweiz gestärkt wird»
folgt Ende November 2020**



Executive MBA

Digital Transformation

Studienort:
Zürich

In unmittelbarer Nähe
vom Zürich HB

In diesem berufsbegleitenden Studium lernen Sie die entscheidenden Trends, Strategien, Methoden und Prozesse kennen, die sich aus der digitalen Transformation ergeben.

Weitere Informationen:
fhgr.ch/embadt

Studieninhalte

- Digitale Trends
- Digitale Strategien
- Digitale Geschäftsmodelle
- Digitales Leadership
- Digitalisierung der betrieblichen Funktionsbereiche