

WIR KAUFLEUTE



Das Magazin des
Kaufmännischen
Verbandes Zürich
#05_06/2018

Es war einmal ein Arbeitszwerg,
der seine Tage im Dunkeln fristete –
eingepfercht in starre Gesetzes-
regeln, die über 50 Jahre alt waren.



Eines Tages kam ein Parlamentarier, der die
Gesetze lockern und den Arbeitszwerg
hinter dem Busch hervorlocken wollte:
Eine Petition sollte die Aktivität von 14 auf
17 Stunden täglich erhöhen, ...



... seine vorgeschriebene Ruhezeit von
11 Stunden aufweichen und ihm sogar nachts
erlauben, das E-Mail-Türchen zu öffnen.

**kaufmännischer
verband**

mehr wirtschaft. für mich.
in zürich.



„Endlich mehr Eigenverantwortung“,
frohlockte der Arbeitszwerg.



Fotos: zvg

ON-DEMAND-ARBEITSWELT NUTZT VERSTECKTE RESSOURCEN

Coople ist die weltweit grösste just-in-time Personalverleih-Plattform. Das Angebot: die passend qualifizierten Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort. 98 Prozent der auf Coople erfassten Einsätze werden innert vier Stunden besetzt – eigentlich fast unglaublich. VIKTOR CALABRÒ, Gründer von Coople, ist am 1. Oktober bei uns im Kaufleuten zu Gast. Sichern Sie sich jetzt Ihr Ticket!

16



EVENT

WO BLEIBE ICH IN DER ARBEITSWELT 4.0?

Die Digitalisierung von realer und virtueller Welt schafft neue Identitäten, Rollenbilder und stellt Erfahrungen in Frage. Was bedeutet das für die Zukunft? Wie kann ich mich gezielt weiterentwickeln, um „jobfit“ zu bleiben?

21



POLITIK

LEX HOMEOFFICE

Ist eine Revision des Arbeitsgesetzes angebracht, damit den neuen Arbeitsformen besser Rechnung getragen werden kann? Oder bedeutet jede Flexibilisierung der Regeln automatisch eine Lockerung des Arbeitnehmerschutzes? Öffnet sie der Ausbeutung der Arbeitskräfte durch die Arbeitgebenden Tür und Tor?

14

Von WILLY RÜEGG, illustrativ frei interpretiert von SONJA STUDER



NEUE FÜHRUNGS- MODELLE AUF DEM PRÜFSTAND

Adi Bucher, HR-Manager bei Swisscom, gibt Einblick in seine Erfahrungen mit modernen Führungsstilen und empfiehlt diese Lektüre: **REINVENTING ORGANIZATIONS** von Frédéric Laloux. Ein Klassiker unter den Managementbüchern. Wer bisher noch nicht dazugekommen ist, die 360 Seiten über neue Organisationsmodelle zu lesen, dem sei die illustrierte Ausgabe empfohlen. Sie vermittelt die Kernideen des ausführlichen Buches und beschreibt lebendig und fesselnd viele der konkreten Geschichten.



04



IM GESPRÄCH MIT ANTOINETTE WEIBEL

Vertrauen gilt als Erfolgsfaktor eines zeitgemässen Managements. Was aber braucht es für den Aufbau einer Vertrauenskultur und wie viel Kontrolle ist trotzdem nötig? ROLF BUTZ hat die Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen getroffen.

12



HR RELOADED

Der Digitalisierungstrend bewegt nicht nur die Geschäftsprozesse, sondern hat die Gesamtheit eines Unternehmens erfasst. Was heisst das für die berufsaktive Bevölkerung? Drei Fachexperten nehmen hier Stellung zu den wichtigsten Trends im Personalbereich.

10

kaufmännischer verband

mehr wirtschaft. für mich.
in zürich.

SCHALTER
TELEFON
KONTAKT

Mo bis Mi 9.00 bis 17.00 Uhr, Do 9.00 bis 18.00 Uhr, Fr 9.00 bis 16.00 Uhr
Mo bis Mi 8.00 bis 17.00 Uhr, Do 8.00 bis 17.00 Uhr, Fr 8.00 bis 16.00 Uhr
info@kfmv-zuerich.ch, kfmv-zuerich.ch, 044 211 33 22

DIE KLASSISCHE TOP-DOWN-FÜHRUNG IST PASSÉ

Kein Büroalltag, kein Chef, kein Festgehalt — die informelle Arbeitswelt im Digitalzeitalter verheisst flache Hierarchien, Spontaneität und Kreativität. Immer mehr Unternehmen setzen auf agile Arbeitsmodelle. So auch die Swisscom. HR-Manager Adi Bucher gibt Einblick in seine Erfahrungen.

Adi Bucher, vor zwei Jahren haben Sie in Ihrer Abteilung für Personalentwicklung die Organisationsform Holacracy eingeführt. Wie funktioniert das konkret? Es gibt keine Chefs im klassischen Sinne mehr, dafür Rollen und eine Verfassung mit Rechten und Pflichten, die für alle gelten. Jedes Teammitglied hat im Rahmen der Rollenbeschreibung volle Entscheidungsautorität. Ist ein Mitarbeitender beispielsweise für ein Kundenmailing zuständig, liegt die Verantwortung des Layouts, der Kontaktierung der Kunden usw. in dessen alleiniger Kompetenz. Dabei ist alles erlaubt, was der Vision der Organisation nicht schadet. Als Verantwortlicher für die Abteilung habe ich meine Autorität an die sogenannte Holacracy-Verfassung, also an definierte Spielregeln, abgetreten.

Das bedeutet, dass Sie in vielen Bereichen nicht mehr das Sagen haben. Fällt Ihnen das leicht? Ich gebe zu, es ist nicht immer ganz einfach, denn ich führe gerne. Und natürlich gibt es immer wieder Momente, in denen ich persönlich andere Entscheidungen fällen würde. Doch ich habe gelernt, dass meine Meinung nicht zwingend die einzig richtige sein muss.

Die Swisscom experimentiert schon länger mit agilen Organisationsformen. Warum? Die klassische Top-down-Führung passt nicht mehr in die heutige Zeit. Durch die Digitalisierung hat der Druck auf Unternehmen zugenommen. Die Märkte verändern sich ständig. Wir wären gar nicht konkurrenzfähig, wenn die Entscheidungen bei einigen wenigen lägen und jene, die den Puls am Markt spüren, nichts zu sagen hätten.

Welche Methoden neben Holacracy werden in Ihrem Konzern angewendet? In der Software-Entwicklung wird nach SAFe, kurz für Scaled Agile Framework, gearbeitet. In DevOps-Teams und dem adaptiven Spotify-Engineering-Modell gestalten Software-Entwickler zusammen mit den Anwendern ein Produkt. Auch mit Connected Company, der Projektmanagement-Methode Scrum oder Human Centered Design, einem Ansatz, der mehr Nähe zum Kunden ermöglicht, haben wir schon Erfahrungen gesammelt. Insgesamt arbeiten bei uns über 1500 Personen nach agilen Zusammenarbeitsformen. Tendenz steigend.

Für welche Bereiche eignen sich agile Organisationsformen? Bei uns werden sie hauptsächlich in den IT-Abteilungen angewendet. Früher haben Software-Entwickler ein Produkt kreiert. Hatte es die Testabteilung überstanden, wurde es von ausgewählten Kunden getestet, bis es schliesslich auf den Markt kam. Mit der agilen Methode, bei der interdisziplinäre Teams eine der tragenden Säulen sind, nimmt man das alles zusammen. Von Anfang an bilden Software-Spezialisten, Tester und Betriebsleute ein Team, das das Produkt zusammen entwickelt. Der Weg ist kürzer, die Entwicklung schneller und auch die Identifikation mit dem Produkt – und damit auch das Engagement – ist grösser.

Das bedeutet mehr Transparenz, aber auch mehr Kontrolle. Das ist richtig. Erledigt ein Teammitglied seine Aufgaben nicht rechtzeitig, ist das für alle erkennbar, da es ja auch direkte Folgen für das gesamte Projekt hat. Es kann sein, dass gewisse Mitarbeitende dies als zusätzlichen Druck empfinden. Doch die Transparenz kann auch ein Ansporn sein. Habe ich etwas gut gemacht, geht das nicht einfach unter, ich ernte dafür direkte Wertschätzung und Anerkennung aus dem Team. Und das ist bekanntlich der wichtigste Treiber für Engagement und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Agilität steht für rasche Antizipation von Veränderungen. Ist das nicht einfach ein neues Wort für das, was Unternehmen immer tun sollten? Das kann man so sehen. Doch es handelt sich dabei nicht nur um eine Organisationsmethode. Agilität ist auch eine Denkhaltung, bei der es darum geht, den Menschen in den Vordergrund zu stellen und Mitarbeitenden mehr Kompetenzen zu geben.

Und wo stösst man mit diesen Methoden an Grenzen? Wenn Menschen nur als Produktivitätsfaktor betrachtet werden und das Unternehmen nicht an den Ideen und Vorschlägen ihrer Mitarbeitenden interessiert ist. Agile Methoden werden auch nicht sämtlichen Bedürfnissen aller Mitarbeitenden gerecht. Es handelt sich dabei nicht um den heiligen Gral der Zusammenarbeit. Vielmehr geht es darum, Regeln und Modelle zu finden, um als Unternehmen mit motivierten Mitarbeitenden und kundennahen Prozessen gestärkt in die Zukunft zu blicken.

Ihre Prognose zum Schluss: Hat die streng hierarchische Organisation langfristig ausgedient? Ja, dieses Führungsmodell ist schlicht nicht mehr zeitgemäss. Aber jede Organisationsform braucht eine gewisse Hierarchie. Ganz abschaffen lässt sie sich auch mit agilen Modellen nicht.

Das Gespräch führte Anina Rether von WIR KAUFLEUTE. Über die rechtlichen Aspekte von Holacracy lesen Sie auf Seite 27.



Adi Bucher ist seit 14 Jahren bei der Swisscom tätig und setzt sich als HR-Manager mit Organisations- und Personalthemen auseinander.

JEDEN TAG INS BÜRO? DAS WAR GESTERN!

Selbst bestimmen, wann und wo man arbeitet: Remote Work, arbeiten ausserhalb des Büros, liegt im Trend. Und dafür gibt es unterschiedliche Modelle, wie diese drei Beispiele zeigen.

Lorenz Ramseyer sitzt auf einer Parkbank und geniesst die milde Freiburger Frühlingssonne. Es ist unter der Woche und mitten am Nachmittag, ein Zeitpunkt, an dem andere brav im Büro arbeiten. Aber auch der IT-Consultant macht sich draussen keinen lauen Lenz. Er ist einer jener Digitalen

Nomaden, die ihr Notebook da aufklappen, wo es ihnen gerade am besten gefällt. „Das kann überall auf der Welt sein, einfach eine gute WLAN-Verbindung vorausgesetzt“, sagt der 44-Jährige, der seine selbstständige IT-Arbeit mit einem 40-Prozent-Pensum als Berufsbildner kombiniert. Den Ausschlag für sein gelegentliches Nomadentum gab 2006 eine Reise durch Peru, auf der er zwischendurch Kundenaufträge erledigen musste. „Das funktionierte selbst an den entlegensten Winkeln und hat mir gezeigt, dass ich dafür nicht auf ein festes Büro angewiesen bin.“

„Arbeiten kann ich überall auf der Welt, eine gute WLAN-Verbindung vorausgesetzt.“
Lorenz Ramseyer, IT-Spezialist und Berufsbildner



A full-page portrait of Thomas Gerig, a middle-aged man with a shaved head and a short beard. He is wearing a dark blue button-down shirt, a dark grey scarf, and a black belt. He has his arms crossed and is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a solid dark grey.

„Im Creative Space St. Gallen finde ich alles, was ich brauche — vom Leuchttisch über den 3D-Drucker bis zur Modellbauwerkstatt. Zudem inspiriert es mich, mit den anderen dort über Ideen zu diskutieren.“
Thomas Gerig, Produktdesigner



„Mein Tipp: Die Arbeit protokollieren. So weiss der Vorgesetzte, dass man es sich daheim nicht gemütlich gemacht hat.“
Colleen Monney, Texterin

Die Freiheit, selbst zu entscheiden. Digitale Nomaden nehmen sich die Freiheit, selbst zu entscheiden, wann und wo sie ihren Job erledigen. Sie leben ein Modell, das im Trend liegt und dem eine grosse Zukunft vorausgesagt wird: „Remote Work“, Arbeit ausserhalb des Büros. Sie bietet Firmen Vorteile wie geringere Kosten für Räumlichkeit sowie zufriedener und produktiver Angestellte, wie Studien zeigen. Und sie eröffnet die Chance, sich jetzt schon mit einer Arbeitswelt auseinanderzusetzen, die künftig noch stärker digitalisiert sein wird. Warum also Angestellte nicht den Lebensmittelpunkt für ein paar Monate ins Ausland verlagern und sie von dort aus für die Firma arbeiten lassen?

Doch nicht alle erkennen die Zeichen der Zeit: Laut einer aktuellen ETH-Studie bieten nur 50 Prozent der befragten Firmen ihren Angestellten Homeoffice-Tage, obwohl es sich bei mehr als der Hälfte der 4,5 Millionen Schweizer Angestellten anbieten würde, von daheim aus zu arbeiten. Vor allem etablierte Firmen halten, im Gegensatz zu Start-ups, an alten Mustern fest. Meistens aus lauter Sorge, Angestellte machen daheim alles, ausser ihrer Arbeit nachzugehen. Dabei gibt es Aufgaben, die sich zu Hause mindestens so gut, wenn nicht besser und effizienter erledigen lassen. Schreiben zum Beispiel. Die freiberufliche Texterin Colleen Monney schätzt die Ruhe daheim – vorausgesetzt, ihre beiden Kinder sind nicht da. Das oft gezeigte Bild von Müttern oder Vätern, die mit Kleinkind auf dem Schooss am Computer sitzen, vermittele eine falsche Vorstellung. „Beides zusammen, das geht nie und nimmer“, sagt die 38-jährige Amerikanerin.

Colleen Monney arbeitete bis zum vergangenen Jahr an der Glion-Hotelfachschule in Montreux. Zwei Tage im Büro, zwei Tage daheim, was ihr wenigstens zweimal die Woche die lange Pendlerzeit ersparte. Das Wichtigste im Homeoffice sei eine gute Organisation. Es empfehle sich, den Tag zu planen und ein gutes Tool für Telefonkonferenzen zu installieren, mit dem die Teilnahme an Meetings nicht zum Ärgernis wird. Sinnvoll darüber hinaus: Die Arbeit protokollieren. „So weiss der Vorgesetzte, dass man es sich daheim nicht gemütlich gemacht hat.“ Sich ab und an unter Leute mischen, das raten Homeworker darüber hinaus. Und mieten sich dafür auch mal spontan im Co-Working-Spaces ein, von denen es schweizweit mittlerweile rund 120 gibt. Die neuartigen Bürogemeinschaften liegen im Trend, weil man in Gesellschaft, aber unabhängig voneinander arbeitet. Weil Berufstätige aus den unterschiedlichsten Branchen zusammenkommen. Und weil es keine Vorgesetzten und somit auch keine Hierarchien gibt.

Im Zug, im Co-Working-Space oder im Museum. Der selbständige Produktdesigner Thomas Gerig ist unter anderem „Stammgast“ im Creative Space St.Gallen. Hier findet er alles, was er braucht – vom Leuchttisch über den 3D-Drucker bis zur Modellbauwerkstatt. Zudem inspiriere es ihn, mit Architekten, Fotografen, Juristen oder Polymechanikern über Ideen zu diskutieren und sie so weiterzuentwickeln. „Dabei kommt auch der Humor nicht zu kurz, eine wichtige Zutat“, sagt der 48-Jährige. Er vertritt eine Philosophie, die jener der Digitalen Nomaden gleicht: Die ideale Arbeitsumgebung ist die jeweils naheliegende, und das können die unterschiedlichsten Orte sein: Co-Working-Spaces ebenso wie der Zug, Messen oder Bibliotheken.

Auch im Museum lässt sich das Schöne mit dem Nützlichen verbinden, findet Lorenz Ramseyer. Zuerst die Ausstellung geniessen und anschliessend im Museums-Café eine dringende Aufgabe erledigen – oder sich für die dringende Aufgabe mit der Ausstellung belohnen, alles ist möglich. Allerdings nur, wenn man sich bei der Arbeit nicht ständig ablenken lässt. Fokussiert bleiben sei wichtig. In der Freiburger Frühlingssonne und erst recht an Orten, an denen andere Ferien machen.

→ Die Co-Working-Spaces der Schweiz: coworking.ch
→ Die Schweizer Community: digitalenomadenschweiz.ch
→ Tipps und Tricks der globalen Community: wiki.coworking.org

VERA SOHMER ist freie Journalistin und arbeitet unter anderem für den Beobachter und die Handelszeitung.

CHEFLOS HILFLOS ODER GLÜCKLICH?

Wir da oben – ihr da unten! Dieser abgeänderte Wallraff/Engelmann-Buchtitel, der die frühere allgemeingültige Vorgesetzten-/Untergebenenrolle beschreibt, ist heute nicht mehr die alleinige Vorstellung für Unternehmensführungen. Neue Arbeitsmodelle etablieren sich, und Firmenleitungen setzen vermehrt auf flache Hierarchien. Die veränderten Organisationsstrukturen führen dazu, dass die klassischen Chefaufgaben verschwinden: Vorgesetzte haben keine Informationshoheit mehr, delegieren nicht mehr ungefragt Aufgaben an Mitarbeitende oder beurteilen Arbeitsergebnisse nach der Top-down-Methode. Dies bedingt auf der anderen Seite selbstständig und verantwortungsbewusst handelnde Mitarbeitende. Ihre Strategieüberlegungen sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Solche fortschrittlich organisierten Unternehmen sind vernetzt strukturiert. Die Frage nach hierarchischen Zuständigkeiten stellt sich nicht; vielmehr, welche Zusammensetzung aufgrund von Kompetenzen für einzelne Arbeitsprojekte am erfolgreichsten ist. Dadurch verändert sich die frühere Rolle der Vorgesetzten stark, viele der bisherigen Aufgaben fallen weg. Mit diesem Einfluss-, Chefstatus-, ja Machtverlust, mit dieser neuen Situation, müssen sie lernen umzugehen.

Aber auch für Mitarbeitende hat sich bereits einiges geändert und wird sich noch vieles ändern. So beschreiben etwa Firmen den neuen Weg, Mitarbeitende in Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Produktentwicklungsteams oder Managementteams zusammenarbeiten zu lassen und sie auf ein gemeinsames Ziel zu fokussieren. Jede im Arbeitsprozess involvierte Person identifiziert sich klar mit den Aufgaben. Alle arbeiten gemeinsam auf das Projektziel hin und haben das rege Interesse, das Projekt erfolgreich abzuschliessen. Durch die Konstellation der

Arbeits- oder Projektgruppe kann möglicherweise ein Primus inter Pares hervorgehen, der in der Rolle eines Leaders oder Coaches der Gruppe vorsteht. Einen eigentlichen Chef, der die Arbeitsgruppe führt, braucht es jedoch nicht. Der Weg ist sozusagen das Ziel.

Durch flache Hierarchien veränderte Arbeitsmodelle, die Digitalisierungswelle, künstliche Intelligenz und noch nicht voraussehbare Veränderungen, die sich vermutlich schneller ausbreiten, als wir uns vorstellen, entstehen neue Chancen. Aber nur ein Teil der Aufgaben werden durch Maschinen oder Systeme übernommen werden können. Der Mensch bleibt Mensch. Er wird sich auch ungeachtet der neugewonnenen Erkenntnisse und Errungenschaften weiterhin an Vorbildern orientieren. An Menschen, die ihm wichtige Werte vorleben. Glücklich ohne Chef? Cheflos hilflos? Eine nicht zu beantwortende Frage. Wie so oft gilt: *Arrangez-vous!* Wer es besser kann, ist glücklicher.

„Die Strategieüberlegungen der Mitarbeitenden sind entscheidend für den Unternehmenserfolg.“

RICO ROTH ist Präsident des Kaufmännischen Verbandes Zürich.



SO MACHT SICH DAS HR FIT FÜR DIE ZUKUNFT



BEWERBUNG 4.0 Die Talentsuche über Social-Media-Kanäle wie XING, LinkedIn und Twitter hat die bisherigen, traditionellen Wege über Job-Plattformen, Firmenwebsites, Personalberatungen oder Empfehlungen bereits eingeholt. Gleichzeitig gewinnt das Mobile Recruiting über Apps, Bewerbermanagementsysteme und Matching-Tools an Bedeutung. Online-Tests und Assessments werden vermehrt zur Vorselektion eingesetzt. Diese neuen Methoden fordern von den Stellensuchenden ein Umdenken und das Anpassen ihres Bewerbungsverhaltens: Die Präsenz in der digitalen Welt über ein aktuelles Social-Media-Profil ist ein Must. Um sich von seinen Mitbewerbern abzuheben, wird Selbstmarketing sowie das aktive Mitmischen auf verschiedenen Plattformen immer wichtiger. Je mehr jemand „sichtbar“ ist, desto eher werden Recruiter auf diese Person aufmerksam.

→ **Tipp:** Bearbeiten Sie Ihr Profil, nutzen Sie die richtigen Keywords, um Ihre Kompetenzen zu beschreiben, werden Sie Mitglied in Fach- oder Alumni-Gruppen, kommentieren und teilen Sie spannende Fachartikel und pflegen Sie Ihr Netzwerk.

CAROLINE SCHULTHEISS, Laufbahn- und Karriereberaterin



Der Digitalisierungstrend bewegt nicht nur die Geschäftsprozesse, sondern hat die Gesamtheit eines Unternehmens erfasst. Was heisst das für die berufsaktive Bevölkerung? Drei Fachexperten nehmen hier Stellung zu den wichtigsten Trends im Personalbereich.

WEITERBILDUNG 4.0 Häufig fehlt in der digitalisierten Arbeitswelt die Zeit für eine längerfristige Weiterbildung – bedingt durch hohe Anforderungen in Beruf und Familie. Gleichzeitig wird das „lebenslange Lernen“ immer wichtiger. Dabei geht häufig vergessen, dass Weiterbildung schon lange nicht mehr nur im Schulzimmer stattfindet. Lernen passiert „informell“ durch die gezielte, individuelle Übertragung von Trends, relevanten Themen und Wissensaustausch.

→ **Tipp:** Integrieren Sie das Lernen „to go“ in Ihren Alltag und entwickeln Sie so Ihre Skills und Kompetenzen immer weiter: über Blogs, YouTube-Tutorials, Podcasts, Hacks, Social-Media-Plattformen, Newsletters und Fachliteratur. Und zum passenden Zeitpunkt untermauern Sie dies mit einer formalisierten Weiterbildung.

CAROLINE SCHULTHEISS, Laufbahn- und Karriereberaterin



ARBEITSMODELLE 4.0 Arbeitswege fallen ganz oder teilweise weg, sobald Arbeitnehmende von zu Hause oder von einem Co-Working-Arbeitsplatz aus arbeiten. Die dadurch eingesparte Zeit kann in die Umsetzung einer gesunden Work-Life-Balance investiert werden. Aber nicht nur der physische Arbeitsplatz verändert sich, sondern auch die Einsatzzeiten. Es ist bereits ein Fakt, dass Arbeitnehmende immer häufiger nur dann eingesetzt werden, wenn es die betrieblichen Bedürfnisse tatsächlich erfordern. Diese Entwicklungen sind heikel: Für die Betroffenen bedeutet das oftmals Hektik, Stress, übermässig lange Arbeitstage etc.

→ **Tipp:** Mit der Festlegung von klaren Regeln im Gesundheitsschutz oder der Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements kann man übermässigen Belastungen bei den Mitarbeitenden entgegenwirken und diese auf einem gesunden Mass halten.

THOMAS LETSCH, Rechtsberater Kaufmännischer Verband Zürich



FÜHRUNG 4.0 In dynamisch aufgestellten Unternehmen wird Führung nicht mehr als Funktion oder Rolle, sondern als Aufgabe verstanden, die delegiert wird und Teil eines gesamtunternehmerischen Prozesses ist. Dies führt dazu, dass Führungsaufgaben von verschiedenen Teamplayern wahrgenommen werden und, wie alle anderen Geschäftsbereiche auch, dem fortlaufenden Wandel unterliegen.

→ **Tipp:** Diese agile Führungskultur setzt eine geschulte Feedback-Kultur auf allen Ebenen voraus. Für „agile Coaches“ bzw. Mitarbeitende, die der Organisation helfen, die Agilität weiterzuentwickeln, empfehlen sich Mentoring-Programme, die Selbstreflexionsfähigkeiten und den Perspektivenwechsel fördern. Ein stetiger Know-how-Transfer über alle Hierarchiestufen hinweg, gekoppelt mit einem verstärkten Empowerment von selbstverantwortlichen Teams, sind entscheidende Erfolgsfaktoren in dieser neuen Art von Unternehmensführung.

SABINA ERNI, Beruf und Bildung, Kaufmännischer Verband Zürich



Antoinette Weibel ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen und forscht zu vertrauensbasierter Führung in Unternehmen. faa.unisg.ch, hr-seminar.ch

... ANTOINETTE WEIBEL

Vertrauen gilt als Erfolgsfaktor eines zeitgemässen Managements. Was braucht es für den Aufbau einer Vertrauenskultur, und wie viel Kontrolle ist trotzdem nötig? Ein Gespräch mit Antoinette Weibel, Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

Frau Weibel, die Arbeitswelt verändert sich rasant. Ist die klassische Führungskraft, und damit die Kontrollinstanz, bald Geschichte? Verschiedene Szenarien sind möglich. Wenn wir uns in eine Richtung entwickeln, in der wir Maschinen einsetzen, um unsere Mitarbeitenden noch besser zu kontrollieren, wird es auch die klassische Führungskraft weiterhin geben. Ich gehe jedoch davon aus, dass wir aufgrund der Entwicklung der Technologie auf eine hochkomplexe Arbeitswelt zusteuern. Kreativität und Schnelligkeit werden immer wichtiger. In beiden Fällen müssen wir ein neues Führungsverständnis entwickeln.

Was heisst das konkret? Je komplexer unsere Welt wird, desto mehr werden Überraschungen an der Tagesordnung sein. Da können wir es uns schlicht nicht leisten, auf mitdenkende Mitarbeitende zu verzichten. Dabei werden Themen wie Fehlerkultur, Coaching und Feedback-Kultur immer wichtiger, was vermehrten Austausch zwischen Vorgesetzten und ihren Teams bedeutet. Vereinfacht gesagt: Die Führungsposition bleibt, die Funktion ändert sich – von der Kontroll- und Befehlsinstanz hin zur Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden.

Sie propagieren eine neue Vertrauenskultur. Was meinen Sie damit? Führungskräfte brauchen Vertrauen, dass sie die richtigen Entscheidungen treffen. Mitarbeitende, damit sie die nötige Motivation und das Selbstbewusstsein entwickeln, um in ihren Rollen und Aufgaben zu reüssieren. Gerade bei den Organisationsmodellen der Zukunft wird dieser Top-down-Trust immer wichtiger.

Künftig werden wir vermehrt in Teams arbeiten. Was meinen Sie damit? Insbesondere wenn Spezialistinnen und Spezialisten aus verschiedenen Gebieten zusammenarbeiten, muss man sich auf die anderen verlassen können. Das für ein Projekt zusammengestellte Grüppchen muss rasch lernen, auf gute Art mit den zwangsläufig aufkommenden Problemen umzugehen und möglichst viele der vorhandenen Ressourcen zu nutzen. Dazu ist gegenseitiges Vertrauen unabdingbar.

Dafür braucht es positive Erfahrungen und Geduld. In der schnelllebigen Arbeitswelt von heute bleibt dazu jedoch kaum Zeit. Stimmt, die neuen Arbeitsformen lassen kaum

zu, dass wir überprüfen können, auf wen wir uns verlassen können. Wir arbeiten immer wieder an unterschiedlichen Orten, mit Personen, die nur kurzfristig an einem Projekt beteiligt sind. Gerade deshalb müssen wir lernen, Vorschussvertrauen zu verteilen.

Was überzeugt Unternehmen, ein Klima der Offenheit anzustreben? Es braucht weniger Regeln, weniger Kontrolleure und dadurch entstehen weniger „Back-Office-Kosten“. In einem vertrauensvollen Klima entwickeln sich Ideen und Innovationen besser und es zieht Talente an. Ausserdem kann man sowieso nicht alles kontrollieren.

Trotzdem handeln viele weiterhin nach der Devise: Vertrauen ist gut, Kontrolle besser. Das ist richtig. Wir erforschen zurzeit, wie die neuen Technologien für Mitarbeitersteuerung eingesetzt werden müssen, damit sie sich als Segen und nicht als Fluch erweisen. Und zwar für Mitarbeitende wie auch für Unternehmen. Ein gewinnbringender Einsatz dieser Technologien entsteht, wenn man Freiräume belässt, Privatsphäre an richtiger Stelle schützt und sie mehr für gemeinsame Lernprozesse einsetzt.

Auch längst nicht allen Vorgesetzten fällt es leicht, ihrem Team zu vertrauen. Was raten Sie diesen? An sich selbst zu arbeiten. Die Mitarbeitenden aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Beispielsweise durch stärkenbasiertes Feedback (Feed Forward) anstelle von vergangenheitsbezogenem Schwächen-Management. Der Vorteil dieses „Mini-Coachings“ ist, dass sich nicht nur die Angestellten ihrer Fähigkeiten bewusst werden, sondern auch die Vorgesetzten. Das schafft Boden für Vertrauen.

Welche Eigenschaften hat der Leader/die Leaderin der Zukunft? Durch den schnellen Wandel ist es kaum möglich zu sagen, welche Art von Führungskräften wir in fünf Jahren brauchen. Deshalb ist es grundsätzlich nachhaltiger, die Stärken aller Mitarbeitenden zu fördern. So ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sich die richtige Person bereits im Unternehmen befindet. Sicher ist, dass sich die Rolle ändern wird – weg von der Kontroll- und Führungsinstanz hin zu mehr Coaching, Unterstützung der Mitarbeitenden und Verantwortlichkeit für die Teamentwicklung. Auch Vertrauensfähigkeit und Sozialkompetenz werden zunehmend wichtiger. Ich bin überzeugt, dass die Zukunft den bescheidenen und nicht mehr den narzisstischen Führungskräften gehört.

Das Gespräch führte ROLF BUTZ, Geschäftsführer des Kaufmännischen Verbandes Zürich.



Der Arbeitszwerg weiss, dass er nach
22 Uhr keine E-Mails anschauen muss.
Doch wer will ihn kontrollieren?

LEX HOMEOFFICE

Ist eine Revision des Arbeitsgesetzes angebracht, damit den neuen Arbeitsformen besser Rechnung getragen werden kann? Oder bedeutet jede Flexibilisierung der Regeln automatisch eine Lockerung des Arbeitnehmerschutzes? Öffnet sie der Ausbeutung der Arbeitskräfte durch die Arbeitgebenden Tür und Tor?

Nationalrat Thierry Burkart, Freisinniger aus dem Aargau, möchte mit seinem Vorstoss drei Änderungen im Arbeitsgesetz erreichen. Erstens soll der Arbeitsrahmen von 14 Stunden auf 17 Stunden erweitert werden. Dies bedeutet, dass die Arbeitsleistung innerhalb dieser Rahmenfrist erledigt wird, was nicht mit einem 17-Stunden-Arbeitstag gleichgesetzt werden darf. Zweitens soll die vorgeschriebene Ruhezeit von 11 Stunden zwischen zwei Arbeitseinsätzen aufgeweicht werden, indem beispielsweise das Beantworten von ein paar E-Mails nicht mehr als Arbeitsleistung zählt. Und drittens soll Sonntagsarbeit in den eigenen vier Wänden nicht mehr bewilligungspflichtig, sondern erlaubt sein. Alle diese Neuerungen würden laut Nationalrat Burkart die Vereinbarkeit von Familienleben und Erwerbsarbeit verbessern und den Arbeitnehmenden mehr Gestaltungsfreiheit geben. Vor einem Jahr wurde der Vorstoss mit 104 Unterschriften bürgerlicher Parlamentsangehöriger eingereicht. Ende Januar hat die Wirtschaftskommission des Nationalrats zugestimmt. Die Revision des Arbeitsgesetzes kommt damit in Fahrt.

Zeter und Mordio. Der Schweizerische Gewerkschaftsbund SGB beeilte sich, jede Änderung am Arbeitsgesetz als Attacke auf die Interessen der Arbeitnehmenden zu brandmarken. Burkarts Vorstoss würde „Wildwest-Verhältnisse für Homeoffice-Angestellte“ schaffen. „Es ist unverständlich, wie die Wirtschaftskommission des Nationalrats eine skandalös radikale Initiative einfach durchwinkt“, liess sich der Sprecher des SGB vom Tages-Anzeiger zitieren. Auch Artikel einiger Medien waren irreführend, ja fast polemisch. „Kommt jetzt der 17-Stunden-Arbeitstag?“, fragten Blick und Tages-Anzeiger in ihren Titeln. Hämisch waren auch die meisten Online-Kommentare aus der Leserschaft. „Solche Parlamentarier haben nichts begriffen“, „abwählen“ und „FDP, dein Freund und Sklaventreiber“ gehörten dabei noch zu den originelleren Beiträgen. In einer Online-Leserbefragung des Tages-Anzeiger mit fast 3300 Teilnehmenden äus-

serten sich gerade mal 10 Prozent der Antwortenden positiv zu Burkarts Vorstoss.

Verwirrung herrscht. Meine Grosseltern arbeiteten noch am Webstuhl in ihrer Heimarbeiter-Stube, nachdem die Arbeit auf dem Hof im Zürcher Oberland getan war. Es ist klar, dass sie dort auch abends und am Sonntag anzutreffen waren. Das war damals und ist auch heute gemäss Arbeitsgesetz gestattet. Aber Homeoffice am Sonntag wäre es nicht. Wo ist da der Unterschied? Gerade die innovativsten und modernsten Arbeitsformen nähern sich immer mehr den Bedingungen der Selbstständigkeit an. Sie bieten Teamarbeit, weitgehende Eigenverantwortung, freie Wahl des

Arbeitsorts, der Arbeitszeiten und so weiter. Im Grunde müsste ein modernes Gesetz doch die Selbstbestimmung und die Eigenverantwortung der Arbeitenden stärken und schützen. So darf ein Arbeitgeber sicher nicht anordnen, dass abends um 22 Uhr die E-Mails noch

angeschaut werden müssen, oder dass am Sonntag gearbeitet wird. Doch wer will Arbeitnehmende daran hindern, wenn sie das wollen? Auch die Erholung von der Arbeit liegt im Interesse und in der Eigenverantwortung des Arbeitnehmenden. Dazu braucht es eine persönliche Zeiterfassung, aber auch einen kritischen Blick auf die eigenen Freizeitaktivitäten.

Neue Realitäten. Die Realitäten der Arbeitswelt haben sich verändert, und die Diskrepanz zu den Bestimmungen des Arbeitsgesetzes wird immer grösser. Dieses ist über 50 Jahre alt und viele Regelungen beziehen sich noch auf die Verhältnisse in einer Industriegesellschaft. Für eine vorwiegend auf Dienstleistungen ausgerichtete Wirtschaft, die immer stärker auf Internet, Digitaltechnik und Robotik setzt, sind manche davon nur noch beschränkt tauglich. Dies liegt in der Natur der Sache, hinken Gesetze und Regulierungen in der Regel doch der Entwicklung hinterher. Es unterstreicht jedoch die Dringlichkeit einer Revision des Arbeitsgesetzes. Ob dafür im Parlament ein zukunftstauglicher Kompromiss zwischen Gewerbe, Arbeitgebenden und Gewerkschaften gefunden werden kann, ist aber mehr als zweifelhaft.

WILLY RÜEGG ist Dozent für Sozialpartnerschaften an der KV Zürich Business School.

ON-DEMAND-ARBEITSWELT NUTZT VERSTECKTE RESSOURCEN

Die On-Demand-Arbeitswelt ermöglicht es Unternehmen, Arbeitskräfte flexibel einzusetzen und somit agiler auf Marktbedingungen zu reagieren. Aber was bedeutet dies für Arbeitnehmende? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit sie in der Arbeitswelt 4.0 einsatzbereit werden?

Der klassische Arbeitsmarkt ist für zahlreiche Arbeitnehmende ein hartes Pflaster. Eine gut ausgebildete Mutter, die sich für einige Jahre ganz dem Job „Mama sein“ verschrieben hat und nun einen langsamen Wiedereinstieg ins Arbeitsleben sucht, wird es nicht leicht haben, ein Teilzeitpensum in einem qualifizierten Beruf zu finden. Pensionärinnen und Pensionäre oder auch Menschen, die der Generation 50+ angehören, treten mit einem wertvollen Schatz an Erfahrungen aus dem Arbeitsleben aus und

hinterlassen teilweise nur schwer zu füllende Lücken. Dies insbesondere darum, da auch heutzutage noch viele Unternehmen eine schrittweise Pensionierung nicht begrüßen. Und dann gibt es da noch die Studentinnen und Studenten, die Arbeitserfahrungen sammeln und das erlernte Wissen in der Praxis anwenden möchten. Jedoch bietet der klassische Arbeitsmarkt für diese Arbeitskräfte oftmals nicht die passenden Möglichkeiten. Ganz anders verhält es sich dabei auf dem On-Demand-Arbeitsmarkt. Denn hier werden für sehr spezifische Aufgaben Menschen mit sehr spezifischen Skills gesucht. Dabei ist es oftmals nebensächlich, zu welchem Pensum die Arbeitnehmenden verfügbar sind, und die „nine to five“-Arbeitszeiten treten in den Hintergrund.

Die versteckten Ressourcen von Müttern. Wenn eine Frau ein Kind bekommt, bleibt dies selten ohne Folgen für ihre Stellung auf dem klassischen Arbeitsmarkt. Leider ist dies noch heute der Fall, was einen Verlust von wertvollen Ressourcen bedeutet. Denn Mütter haben vor ihrer Mutterschaftspause einen Beruf ausgeübt und/oder eine Ausbildung absolviert – und dieses Wissen und diese Erfahrung gehen wegen einiger Jahre Abwesenheit nicht gleich verloren. Eine weitere Schwierigkeit auf dem herkömmlichen Arbeitsmarkt ist, dass Teilzeitpensum aufseiten der Arbeitgebenden oftmals nicht gewünscht sind, insbesondere in Positionen mit Verantwortung oder einem Führungsauftrag. Die On-Demand-Arbeitswelt funktioniert da anders. Beispielsweise kann eine gut ausgebildete Kauffrau mit Erfahrung in der Versicherungsbranche ohne Weiteres während eines Peaks eingesetzt werden, wenn ein Versicherungsunternehmen aufgrund äusserer Umstände mit Scha-

densmeldungen überhäuft wird. Trotzdem bleibt sie flexibel und kann ihre Aufgaben als Mutter weiterhin wahrnehmen. Beide Seiten profitieren also.

Die versteckten Ressourcen der Generation 50+. Die Generation 50+ hat auf dem klassischen Arbeitsmarkt aktuell einen extrem schweren Stand. Verlieren Arbeitnehmende in diesem Alter die Stelle, ist es – je nach Branche – schier unmöglich, noch einmal einen Einstieg zu finden. Schade, denn oftmals sind es genau diese Arbeitskräfte, die aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung wertvoll sind. Ein Austausch mit der Nachfolgeneration hat nur Vorteile, denn so kann Wissen weitergegeben werden. Die On-Demand-Arbeitswelt bietet für diese Menschen ein Auffangnetz, sei es im angestammten Beruf oder in einem neuen Bereich. Denn in der Arbeitswelt 4.0 ist es nebensächlich, ob Arbeitnehmende noch weitere 20 Jahre auf dem Arbeitsmarkt tätig sein werden. Was zählt, sind ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, die sie unmittelbar zum Einsatz bringen können. Auch hier profitieren Arbeitnehmende und -gebende gleichermaßen.

Die versteckten Ressourcen von Studierenden. Gerade Studierende an Fachhochschulen, die mehrheitlich im kaufmännischen Bereich ihre Berufsmatura erlangt haben, wären schon während der Studienzeit wertvolle Mitarbeitende mit umfassenden Fachkenntnissen. Während der klassische Arbeitsmarkt eher diplomorientiert funktioniert, konzentriert sich die On-Demand-Arbeitswelt auf spezifische Skills. Damit sind Kenntnisse gemeint, die spezifisch und auf den Punkt anwendbar sind. Ein Studierender der Fachrichtung Kommunikation und Marketing mit einem kaufmännischen Hintergrund im Bankenbereich kann bereits nach wenigen Studiensemestern Arbeitsaufträge im Kommunikationsbereich ausführen. Sei es für eine Branchenzeitschrift oder eine Agentur, die gerade einen neuen Kunden aus dem Finanzsektor akquirieren konnte. Hier ist nicht das Diplom das ausschlaggebende Argument, sondern das Wissen und die Fähigkeiten, die Studierende bereits vor dem Abschluss erworben haben. Die Studentin, der Student kann so wichtige praktische Erfahrungen sammeln, und das Unternehmen hat ein passgenaues Fähigkeitsprofil, das auf den auszuführenden Auftrag zugeschnitten ist – wieder profitieren beide. Es zeigt sich, dass die „alten“ Regeln der klassischen Arbeitswelt nicht zwingend in jedem Fall noch heute angemessen sind. Die obigen Beispiele illustrieren, dass es neue Wege und Beurteilungskriterien braucht, um den Arbeitsmarkt an die modernen Bedingungen anzupassen. Die On-Demand-Arbeitswelt ist daher der erste Schritt in die richtige Richtung.

VIKTOR CALABRÒ, Gründer der Personalverleih-Plattform Coople. coople.com/ch



Coople ist die weltweit grösste just-in-time Personalverleih-Plattform. Das Angebot: die passend qualifizierten Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Ein Matching-Algorithmus stimmt dabei das Bedürfnis von Arbeitnehmenden nach Arbeit auf die Nachfrage von Unternehmen nach flexiblen Mitarbeitenden ab. 98 Prozent der auf Coople erfassten Einsätze werden innert vier Stunden besetzt. Wer „versteckte Ressourcen“ anzubieten hat oder sucht, findet hier weitere Informationen: coople.com/ch

SAVE THE DATE!

NEUE ARBEITSMODELLE

Referat von Viktor Calabrò,
Gründer und CEO von Coople

WANN: Montag, 1. Oktober

WO: Kaufleuten Zürich

ARBEITSMARKT

TEAMLEITER/-IN MIT FOKUS LEADERSHIP: DER PERFEKTE FÜHRUNGSEINSTIEG

Auch noch junge Mitarbeitende werden aufgrund ihrer fachlichen Qualitäten gern zu Teamleitenden befördert. Denn geburtenstarke Jahrgänge gehen in die verdiente Pension, die nachfolgenden können die Lücken nicht schliessen. Darum übernehmen je länger je mehr Menschen die Team- und Projektleitung bereits in jungen Jahren. Was früher erst ab 35 der Fall war, steht heute schon ab 25 an. Diese Generation freut sich natürlich darüber, hat aber entsprechend auch kleinere und grössere Bedenken. Wie schaffe ich den Wechsel der Rolle vom Mitarbeitenden zur Führungskraft?

Es ist die Aufgabe der Firmen, die jungen Führungskräfte auf diese neue Rolle vorzubereiten. Nicht mit einem umfangreichen Lehrgang, gespickt mit Management-Themen – dafür ist später auch noch Zeit. Sondern mit einer kompakten Weiterbildung, in der die wichtigsten Themen und Fähigkeiten für den Führungsalltag trainiert werden können.



Teamleiter/-in mit Fokus Leadership
Zertifikat KV Zürich Business School

Webcode: FZTL*

ERFAHRUNGEN

AUF ERFAHRUNG GEBAUT

„Die regelmässige Überprüfung von Bildungsangeboten auf Praxis-tauglichkeit und aktuelle Arbeitsmarktanforderungen gehört an der KV Zürich Business School zum Standard. 2014 stellten wir ein Format zum Führungseinstieg auf den Prüfstand, das damals schon sechs Jahre lang bei firmeninternen Schulungen erprobt worden war.

Wir luden 12 Schweizer Firmen ein, dieses Format mit Fokus auf Mitarbeitendenführung, Gesprächsführung, Teamführung/-entwicklung und Problemlösungsmethodik zu durchleuchten. Aufgrund der Erfahrungen und Bedürfnisse aus der Praxis umfasst der Kurs seither auch die Auseinandersetzung mit persönlichen Haltungen und Werten in der Rolle als Führungskraft und ein zweitägiges Assessment.

Im dreimonatigen Kompaktlehrgang Teamleiter/-in mit Fokus Leadership erleben die Teilnehmenden Führung im Alltag und werden auf ihre Führungsrolle ideal vorbereitet oder in der aktuellen Position gestärkt.“

RENÉ WIRZ, Leiter Zertifikat Teamleiter/-in
KV Zürich Business School

BILDUNGSGANG

DER IDEALE BEGLEITER BEIM FÜHRUNGSEINSTIEG

Der Kompaktlehrgang ist der ideale Begleiter beim Start als Führungskraft. Kurz, prägnant, einfach vermittelt und auf den Punkt gebracht. Ein Leitfaden, um eine Führungsrolle erfolgreich anzutreten oder Führungsaufgaben noch besser auszuführen. In einer leitenden Position heisst es: Initiative ergreifen, Ziele definieren, Massnahmen ableiten, vorschlagen und koordinieren, Gespräche führen, Probleme lösen. Dieser Kurs unterstützt das entsprechende Know-how und schärft die Leadership-Qualitäten der Teilnehmenden. Sie sind danach in der Lage, auch anspruchsvolle Führungssituationen zu meistern. Alle Themen werden praxisnah vermittelt. Die Teilnehmenden werden mit Checklisten und anderen Instrumenten ausgerüstet, die direkt im Führungsalltag anwendbar sind.

Er eignet sich für Mitarbeitende aus HR, Marketing, Verwaltung, technischen sowie handwerklichen Branchen, die eine Führungsrolle oder Teilprojekte übernehmen; Kadernachwuchs, der den Familienbetrieb übernehmen möchte; Jungunternehmer/-innen und alle, die sich auf neue Herausforderungen im Job vorbereiten wollen.



*Webcode für *meinebildungswelt.ch*

ZUKUNFT

FÜHRUNGSKARRIERE: FORTSETZUNG FOLGT!

Die Weiterbildung Teamleiter/-in mit Fokus Leadership ist branchenneutral und startet jeweils im Frühling und Herbst. Neu wird dieses Format auch in der Nordwest-, Zentral- und Ostschweiz durchgeführt. Nach dem Zertifikat lässt sich die Führungskarriere mit zusätzlichen Weiterbildungen ausbauen. Nächste Station kann der Fachausweis als Führungsfachmann/-frau mit eidgenössischem Fachausweis sein.

Da entwickeln Sie Ihre Führungskompetenzen weiter und Sie eignen sich vor allem auch betriebswirtschaftliches Know-how an. Anschliessend steht Ihnen für die HFW oder das Nachdiplomstudium der Höheren Fachschule (NDS-HF) mit Vertiefung Leadership und Strategie nichts mehr im Wege.

Die Weiterbildungen der KV Zürich Business School bieten eine Fülle an Möglichkeiten und Chancen: vom Einstieg in ein neues Berufsfeld über den Aufstieg und die Spezialisierung bis hin zur Meisterschaft. An dieser Stelle präsentieren wir jeweils einen Bildungsgang aus unseren zwölf Bildungswelten. Entdecken Sie auch unsere weiteren Angebote: *meinebildungswelt.ch*

RENÉ WIRZ LEITER NACHDIPLOM- STUDIUM HF UND ZERTIFIKAT TEAMLEITER/-IN, SEMINARLEITUNG



„Dinge zu realisieren, die unmöglich erscheinen: Das gibt mir den entscheidenden Kick!“



Foto: Nadja Tempest

René Wirz liebt es, mit Leuten Herausforderungen anzupacken und zu sehen, wie sie am Lösungsprozess wachsen. Gelegenheit dazu erhielt der gelernte Metzger aus dem Luzernischen in der Bell-Gruppe, wo er mit Produktmanagement, Führung, **Organisations- und Personalentwicklung** zu tun hatte. Nach sechs Jahren als Leiter Betrieb eines Geschäftsbereichs machte er sich selbstständig und begleitete KMUs von der Innerschweiz bis Appenzell in firmeninternen Führungstrainings. Irgendwann wurde ihm klar: „Ich mag und brauche den Austausch, das Lernen mit und von anderen.“ So kam er 2014 an die KV Zürich Business School, wo er heute **Weiterbildungen im Bereich Management und Leadership** leitet und als Berater für Firmenschulungen tätig ist. Sein vielseitiger Wirkungskreis und der Pioniergeist der Schule machen ihm sehr viel Freude. Besonders gefällt ihm, zusammen mit der Wirtschaft Neues zu entwickeln, das für den Führungsalltag in Unternehmen unmittelbar von Nutzen ist. Erfolgreiche Führung, weiss René Wirz aus Erfahrung, braucht mehr als Instrumente und Methodik. Er betont: „**Führung findet nicht von oben nach unten statt, sondern von innen nach aussen.** Führung ist ebenfalls ein Reifeprozess. Letztlich zählen Haltung, Werte, Begegnung auf Augenhöhe – und wie man diese zusammen mit dem Team im Alltag, mit Kunden und in Projekten lebt und umsetzt.“

NAME: René Wirz

GEBOREN AM: 19. Juli 1969

FUNKTION AN DER KVZBS: Leiter Nachdiplomstudium HF und Zertifikat Teamleiter/-in, Seminarleitung

BERUFLICHES ZIEL: Ich bin meistens dort, wo ich sein will.

PERSÖNLICHES ZIEL: Freude an dem zu haben, was ich tue.

AN DER KVZBS SEIT: Herbst 2014

VETERANEN- UND SENIORENVEREIN VSV

Open Höck

WANN: Mittwoch, 2. Mai, 6. Juni, 4. Juli 2018, jeweils ab 15.30 Uhr

WO: Restaurant Glogge-Egge, Sihlstrasse 31, Zürich



Klubnachmittag

Auf den Spuren der Maya-Indianer in Mexiko und Guatemala, deren Hochkultur plötzlich verschwand. Der Grund dafür ist bis heute trotz der Entschlüsselung vieler Schriftzeichen noch nicht bekannt.

WANN: Montag, 28. Mai 2018, von 14.30 bis 16.30 Uhr

WO: Klubsaal Kaufleuten, Zürich

Konzert des Orchesters KVZ

WANN: Sonntag, 3. Juni 2018, 18.30 Uhr

WO: Kirche St. Peter, Zürich

Wanderung: vom Rigiblick zum Loorenkopf und bis nach Hottingen

WANN: Dienstag, 19. Juni 2018

WO: Treffpunkt um 9.00 Uhr an der Talstation Seilbahn Rigiblick

Jubiläumsreise: 95 Jahre VSV

WANN: 28. Juni 2018

(separate Anmeldung notwendig)



AUF DIE PLÄTZE, FERTIG, LOS: LEBENSLANGES LERNEN!

Berufs- und Praxisbildner/-innen haben eine Schlüsselrolle, wenn es um die Entwicklung ihrer Lernenden geht. Die Wirtschafts-

psychologin und Berufsbildungsexpertin Vera Class gibt praktische Hinweise für die notwendige Reflexion, das „à-jour-Bleiben“ und die wertvolle Begleitung des Berufsnachwuchses. Im Anschluss an das Referat findet ein Netzwerk-Apéro statt.

WANN: Mittwoch, 6. Juni 2018, 18.00 bis ca. 20.30 Uhr

WO: Kaufmännischer Verband Zürich, Talacker 34, Raum „Athene“

WIE VIEL: kostenlos für Mitglieder der Fachgruppe wbp, CHF 25.- für Mitglieder des Kaufmännischen Verbandes, CHF 50.- für Nichtmitglieder

ANMELDUNG: bis 25. Mai 2018 unter kfmv.ch/wbp/events



WO BLEIBE ICH IN DER ARBEITSWELT 4.0?

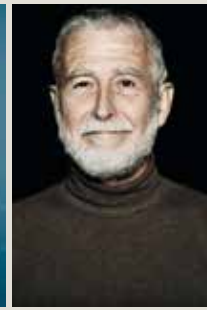
Die Digitalisierung und Vernetzung von realer und virtueller Welt schaffen neue Identitäten, Rollenbilder und stellen Erfahrungen in Frage. Was bedeutet das für die Zukunft? Wie kann ich mich gezielt weiterentwickeln, um „jobfit“ zu bleiben? Und vor allem — wie gestalte ich meine persönliche Selbstführung?

WANN: Montag, 2. Juli 2018, 19.00 bis 20.30 Uhr

WO: Klubsaal Kaufleuten, Zürich

WIE VIEL: kostenlos für Mitglieder des Kaufmännischen Verbandes, CHF 20.- für VZH- oder ZPG-Mitglieder, CHF 40.- für Nichtmitglieder

ANMELDUNG: unter kfmv-zürich.ch/events



DIE ZWEITE LEBENSHÄLFTE IM BERUF

Was kennzeichnet die zweite Lebenshälfte, mit welchen Herausforderungen müssen Sie im Berufsalltag rechnen? Und wie begegnen Sie den Selbst- und Fremderwartungen? Ellen Bernhard, Business- und Führungscoach ist spezialisiert auf das Thema „Älterwerden im Beruf“ und zeigt die Wirkungen auf, die eine positive innere Haltung erzielt.

WANN: 18. Juni 2018, 19.00 Uhr

WO: Festsaal Kaufleuten, Zürich

WIE VIEL: kostenlos für Mitglieder des Kaufmännischen Verbandes und der VPV, CHF 20.- für VZH- oder ZPG-Mitglieder, CHF 40.- für Nichtmitglieder

ANMELDUNG: unter kfmv-zürich.ch/events



BUCHTIPP NEUER POCKETGUIDE: CHEFS FÜHREN

Chefs müssen sich auf die Informationen ihrer Mitarbeitenden verlassen und stützen können. Mitarbeitende haben dadurch die Möglichkeit, ihre Vorgesetzten bestmöglich zu lenken und im Optimalfall die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten sowie die Gesamtqualität des Ergebnisses zu

steigern. Dieser Pocketguide gibt Mitarbeitenden einen Einblick, wie Chefs ticken, und enthält konkrete Lösungsansätze für schwierige Situationen. Das Kernstück bilden zehn Thesen, wie eine Führung von unten nach oben gelingen kann.

WIE VIEL: kostenlos für Mitglieder des Kaufmännischen Verbandes und der VPV, CHF 10.- für Nichtmitglieder

BESTELLUNG: unter kfmv-zürich.ch/pocketguide

*Besuchen Sie unsere Website
und finden Sie dort die
ganze Reihe Pocketguides*

TRELLO – SIMPLES PROJEKT-MANAGEMENT UND MEHR



Wer weiss, was getan werden muss, schafft mehr. Wer seine Ziele kennt, entwickelt sich weiter. Wer wenig Zeit hat, muss sich gut organisieren. Mit Hilfe der Web-optimierten Anwendung Trello kann man sein Team, ein Projekt und sogar sein Privatleben einfach und übersichtlich organisieren.

Trello ist eine Projektmanagement-Software, die es auf sogenannten Boards ermöglicht, verschiedene Listen von Karten zu erstellen. Dabei werden alle Listen nebeneinander angezeigt, was eine gute Übersicht bietet. Ein Board stellt dabei das Hauptthema dar, Listen ein Unterthema oder einen Zwischenschritt, und Karten können zum Beispiel Aufgaben, Ergebnissen oder Informationen zugewiesen werden. Die Karten lassen sich beliebig bearbeiten und mit Checklisten, Anhängen und einem festgelegten Termin versehen. Alles geschieht in Echtzeit und lässt sich ganz oder teilweise mit Teammitgliedern teilen. Aufgrund seiner intuitiven Bedienung eignet sich Trello hervorragend als Co-Working-Tool. Es bedarf keiner langen Einführung oder Erklärung – jedes Teammitglied kann innerhalb kürzester Zeit mit der Software arbeiten. Ein weiterer Pluspunkt ist, dass Trello mit vielen anderen Apps zusammenarbeitet. So lässt es sich einfach in bereits bestehende Workflows integrieren.

Trello im Selbsttest. Bei meiner Recherche bin ich auf ein Video von Joel gestossen. Er nutzt Trello für das, was er jetzt, morgen, in dieser Woche und in diesem Monat tun will. Nach kurzer Zeit hat mich seine Vorgehensweise überzeugt. Ist eine Aufgabe erledigt, wird diese in das Board der aktuellen Kalenderwoche verschoben. Auf diese Weise ist ersichtlich, was man in welcher KW erledigt hat. Für eine noch bessere Übersicht können die einzelnen Aufgaben mit Farben etikettiert werden, um auf einen Blick zu erkennen, ob es sich dabei beispielsweise um etwas Privates oder Geschäftliches handelt. Zusätzlich lässt sich so auch einfach ein interessanter Aufgabenmix für den Tag erstellen. (https://youtu.be/6rSF_H-p7qo)

Drei Beispiele, wie sich Trello im Business- und im Co-/Remote-Working-Alltag nutzen lässt:

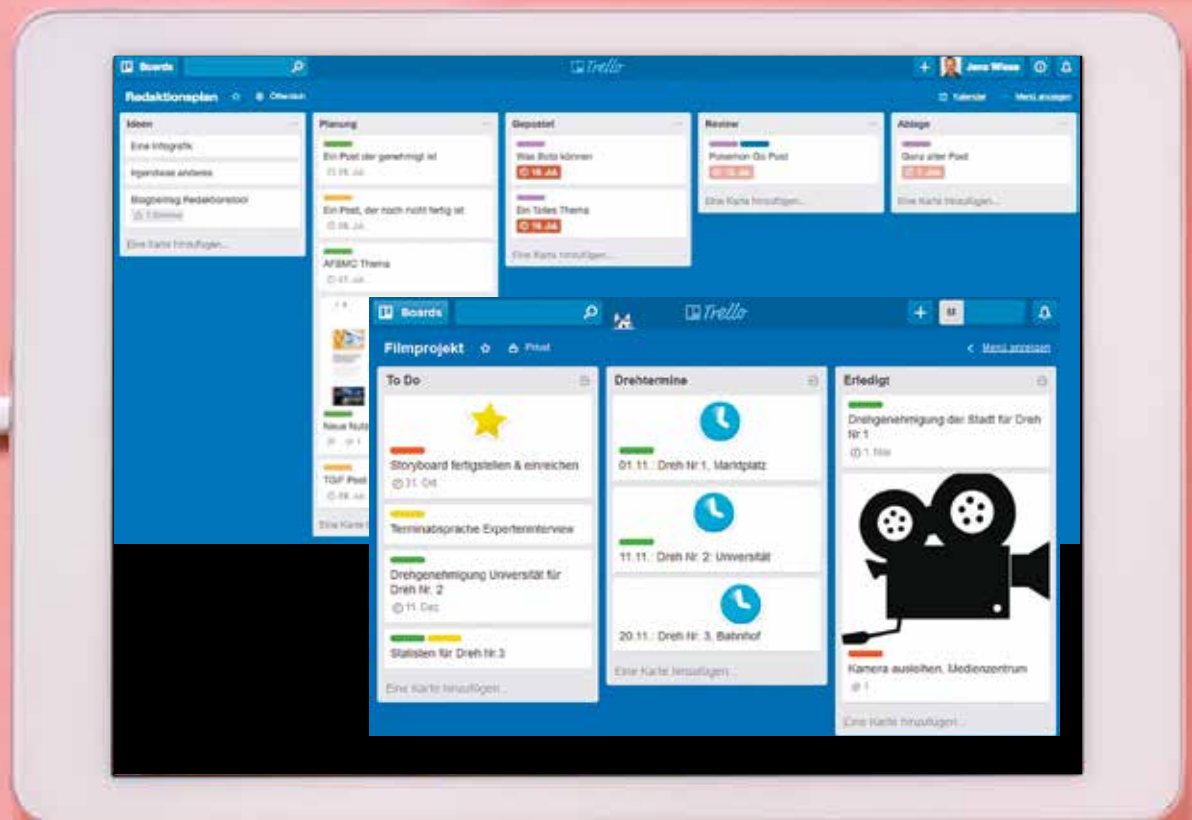
Meetings → In einem Board können Sitzungen organisiert werden. Schon im Vorfeld kann so jedes Teammitglied Themen platzieren. Hierzu bedarf es jedoch einer demokratischen und offenen gehaltenen Struktur. In Verbindung mit neuen Karten über Beschlüsse, die im Meeting gefasst wurden, bleiben auch Abwesende auf dem neuesten Stand. Ausserdem erhält man so automatisch ein Archiv gefasster Beschlüsse, welches ein transparentes Arbeiten auf allen Ebenen ermöglicht.

Team Hub → Trello kann auch als Einsatzleitung einer Unternehmung fungieren. Welche Marketing-Aktivitäten laufen gerade und welcher Mitarbeitende arbeitet an welchem Projekt? Die Karten können wöchentlich mit Kommentaren ergänzt werden. So sieht jeder im Team, was erreicht wurde und welche Arbeiten abgeschlossen wurden.

Brainstorming → Interessant ist Trello auch als Brainstorming-Plattform. Auf einem Board können verschiedene Ideen entwickelt und geteilt werden. Auf der linken Seite beginnend mit der Problembeschreibung, steht jede weitere Liste rechts daneben für eine neue Ideenrunde. Die Listen beginnen dabei mit einer Karte, die erklärt, wo der Fokus der Runde liegt bzw. lag. Die „Gewinner“ der letzten Runde kommen in die nächste. So entsteht ein für alle ersichtlicher und transparenter Weg von der Idee bis zur Umsetzung.

Fazit. Die simple Handhabung und die übersichtliche Gestaltung von Trello überzeugt. Nachdem ich das System drei Wochen getestet habe, weiss ich nicht nur, was ich jeden Tag erledigen muss, sondern auch, was ich in der vergangenen Zeit erreicht habe. Besonders gut gefällt mir, dass das Tool so universell eingesetzt werden kann. In naher Zukunft werde ich es auch mit meinen Kunden testen. Zu den Kosten: Das Geschäftsmodell basiert auf dem Freemium-Prinzip: Alle Grundfunktionen der Anwendung können gratis genutzt werden, beispielsweise das Erstellen und Teilen von Boards. Zusatzfunktionen müssen dagegen mit einer kostenpflichtigen Mitgliedschaft erworben werden.

JOHN-MILES GERST, holiframes.ch, unterstützt Unternehmen in den Bereichen Kommunikation, Design und Social Media.



FÜHRUNG



Tools und Modelle für den Führungsalltag

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten überzeugen in erster Linie durch ihre kommunikativen Fähigkeiten. Um zu führen, stehen diverse „Gefässe“ wie z.B. Gespräche und Meetings zur Verfügung. Sie überzeugen, wenn Sie diese effektiv nutzen. So sind Sie zielführend unterwegs und motivieren Mitarbeitende. Im Führungsalltag kommunizieren Sie mit Kunden, der Geschäftsleitung und in weiteren Gremien. Lernen Sie das Vorbereiten und Leiten von Gesprächen, Workshops und Präsentationen. Frischen Sie Ihr Wissen auf und erweitern Sie Ihre persönliche Toolbox an Methoden.

WER: Tanja Michel, Mitglied der Geschäftsleitung der KV Zürich Business School Weiterbildung
WANN: Montag, 11. Juni 2018, 8.30 bis 16.30 Uhr
WO: Bildungszentrum Sihlpost, Sihlpostgasse 2, Zürich
WIE VIEL: Mitglieder CHF 495.-, Nichtmitglieder CHF 550.-, inkl. Unterlagen und Getränke

WER: Tanja Michel, Mitglied der Geschäftsleitung der KV Zürich Business School Weiterbildung

WANN: Montag, 11. Juni 2018, 8.30 bis 16.30 Uhr

WO: Bildungszentrum Sihlpost, Sihlpostgasse 2, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 495.-, Nichtmitglieder CHF 550.-, inkl. Unterlagen und Getränke

Verhandlungskompetenzen für Führungskräfte

Im Führungsalltag sind Strategien gefragt, die es ermöglichen, flexibel auf die verschiedenen Positionen, Interessen und Techniken der Verhandlungspartner/-innen einzugehen. Dabei ist es wichtig, in schwierigen Situationen konsequent und bestimmt in der Sache und gleichzeitig menschlich und gesichtswahrend mit der anderen Partei umzugehen. Der Erfolg beruht dabei auf einer Kombination von guter Vorbereitung, klaren Zielen und der Fähigkeit, das jeweilige Gegenüber positiv zu beeinflussen und zu überzeugen.

WER: Daniel Beyeler, Dr. oec. HSG

WANN: Donnerstag, 21. Juni 2018, 8.30 bis 16.30 Uhr

WO: Bildungszentrum Sihlpost, Sihlpostgasse 2, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 495.-, Nichtmitglieder CHF 550.-, inkl. Unterlagen und Getränke

Die Führungskraft als Coach

Führung bedeutet, Menschen in ihrer Persönlichkeit zu verstehen und ihr Engagement langfristig zu gewinnen. Dazu muss man ihre Verhaltensmuster und Einstellungen verstehen. Das gelingt, wenn man sich stressfrei, offen und wohlwollend begegnet. Auf dieser Grundlage führen Sie mit Coaching und erzielen effektivere Resultate. Die Methodik „Body-Mind“ wendet den Körper als emotionalen Resonanzraum an und nutzt ihn als Trainingsmittel zur Verkörperung unserer Ideen. Ausserdem wird mit dem „Gruppenkörper“ der Teilnehmenden gearbeitet — der alles Lösungswissen im Raum bereithält.

WER: Marcel Bischoff, Dr. Sportwiss., Coach und Organisationsberater BSO

WANN: Montag, 27. August 2018, 8.30 bis 16.30 Uhr

WO: Bildungszentrum Sihlpost, Sihlpostgasse 2, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 495.-, Nichtmitglieder CHF 550.-, inkl. Unterlagen und Getränke

HR UND RECHT

Arbeitsrecht – Rechte und Pflichten von Mitarbeitenden

Wer im Unternehmen Fragen zur Anstellung beantworten muss, benötigt Wissen und Know-how im Kernbereich des Arbeitsrechts. In diesem Seminar befassen wir uns mit den im Firmenalltag besonders häufigen Problemstellungen zu Rechten und Pflichten der Mitarbeitenden. Dies ermöglicht Ihnen, sich gezielt Grundlagenwissen anzueignen oder bereits vorhandene Kenntnisse zu aktualisieren. Schritt um Schritt werden Sie erkennen, welcher Handlungsbedarf in Ihrer Firma besteht, um Konfliktrisiken zu reduzieren.

WER: Claudia Eugster, lic. iur. HSG, Fachanwältin Arbeitsrecht, Sozialversicherungsfachfrau

WANN: Donnerstag, 30. August 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 440.-, Nichtmitglieder CHF 550.-

Arbeitsrecht – Grundsätze und Sonderfälle der Vertragsauflösung

In diesem Seminar beschäftigen wir uns mit den Grundsätzen und Sonderfällen rund um die Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Sie eignen sich damit gezielt praxisnahes Grundlagenwissen an bzw. erweitern und aktualisieren vorhandene Kenntnisse, um mit einem anspruchsvollen rechtlichen Vorgang professionell umzugehen. Damit sollen rechtliche Fallstricke vermieden und der Ruf Ihres Unternehmens gewahrt werden. Sie werden Schritt um Schritt den Handlungsspielraum zur Risikoverminderung zugunsten Ihrer Firma erkennen.

WER: Claudia Eugster, lic. iur. HSG, Fachanwältin SAV Arbeitsrecht, Sozialversicherungsfachfrau

WANN: Mittwoch, 12. September 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 440.-, Nichtmitglieder CHF 550.-

Arbeitsrecht – Absenzen und Arztzeugnis

Der unbesetzte Arbeitsplatz bringt Unruhe in den Betrieb. Krankheit und Unfall von Mitarbeitenden können Team und Arbeitsabläufe erheblich belasten. Die aktive Senkung der Absenzenquote birgt hohes Sparpotenzial. Das Seminar vermittelt einen Überblick über die häufigsten Abwesenheitsgründe und den aktuellen rechtlichen Umgang damit. Besonders ausgeleuchtet wird die Problematik des Arztzeugnisses, seine zentrale Bedeutung für den Nachweis der Arbeitsunfähigkeit und die aktuelle Praxis dazu. Aufgezeigt werden auch bewährte Ansätze bei Verdacht auf Gefälligkeitszeugnisse und unbegründete Tagesabsenzen. Ebenfalls eingegangen wird auf das oft übersehene Problem des Präsentismus.

WER: Prof. Ursula Guggenbühl, lic. iur. Rechtsanwältin

WANN: Donnerstag, 27. September 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 440.-, Nichtmitglieder CHF 550.-

ARBEITS- UND LERNTÉCHNIK

Gedächtnistraining – kreativ und intensiv

In diesem Seminar tauchen Sie intensiv in alle bekannten Gedächtnistechniken ein, trainieren die Umsetzung in der Praxis und haben danach die Fähigkeit, diese Techniken im Alltag anzuwenden. Sie werden an diesem Tag zirka 200 Einzelinformationen abspeichern und absolut sicher wiedergeben können. In kurzer Zeit werden Sie 20 Ihnen unbekannte Personen mit Namen anreden und im Gedächtnis behalten können. Telefonnummern, Pincodes und eine 20-stellige Zahl speichern Sie innert Kürze und behalten diese langfristig.

WER: André Huber (The Brainman), Gedächtnistrainer, Verkaufsleiter und Moderator

WANN: Donnerstag, 7. Juni 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

Smart Reading – schneller und genauer lesen

Durch das Internet hat die Menge an Texten, die täglich gelesen werden müssen, deutlich zugenommen. Deshalb spielt es eine entscheidende Rolle, ob Sie für eine A4-Seite 4 oder 10 Minuten benötigen. Denn hochgerechnet auf die Textmenge pro Tag, Woche und Monat macht das etliche Stunden aus, die anderswo fehlen. Smart Reading ist ein Lesekompetenz-Training, mit dem Sie Ihr Lesetempo steigern, sich schneller einen Überblick über einen Text verschaffen, wichtige Stellen in kürzerer Zeit finden und sich mehr vom Gelesenen einprägen.

WER: Rinaldo Manferdini, lic. phil., Schnelllese-Trainer, Mentaltrainer SASP

WANN: Dienstag, 12. Juni 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

Konzentration, Kreativität und Flow

Unser faszinierendes Gehirn kennt unterschiedliche Zustände: Manche erleben wir als förderlich, andere als hemmend. Im Seminar beschäftigen wir uns mit verschiedenen Möglichkeiten, die Aufmerksamkeit bewusst fokussieren zu lernen, was zu mehr Konzentration, Inspiration und Kreativität führen kann. Wenn dies gelingt, verbessert sich sowohl die Effizienz als auch das Wohlbefinden beim Arbeiten.

WER: Sibylle Jäger, Learning & Development, Erwachsenenbildnerin, Coach, Persönlichkeits- und Stressregulationstrainerin

WANN: Donnerstag, 28. Juni 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

SELBSTMANAGEMENT

Relax and go further!

Die gelassene Art, sich durchzusetzen

Selbstbewusst auftreten und gelassen wirken – das möchten wir alle gern. Praktische Strategien helfen Frauen und Männern, sich selbst zu behaupten und ihren beruflichen und privaten Alltag besser zu meistern. Was das bringt? Mehr Lebensqualität!

WER: Jacqueline Steffen, Inhaberin von steffen coaching oder eine Trainerin/ein Trainer aus ihrem Team

WANN: Mittwoch, 22. August 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-



45plus – die Chancen der bevorstehenden Berufsahre nutzen

Sie stehen in der zweiten Hälfte Ihrer beruflichen Laufbahn und haben in vielen Lebensbereichen Erfahrungen gesammelt. War es das jetzt?! Nur wenn Sie auch die kommenden Berufsahre sinnvoll gestalten, bleiben Sie zufrieden und leistungsfähig. In diesem Seminar setzen Sie sich mit dem Potenzial und den Gefahren des Älterwerdens im Beruf auseinander. Sie erhalten Einblick in Erkenntnisse

der Hirnforschung, Medizin und Arbeitspsychologie zur Erhaltung der Leistungs- und Lernfähigkeit, der Gesundheit und der Arbeitszufriedenheit. Ausserdem überprüfen Sie Ihren Standort und entwickeln Ideen für nächste Schritte und Ziele.

WER: Sandra Zehnder, Dozentin PHSG für Aus- und Weiterbildung/Pädagogik & Berufspraxis

WANN: Freitag, 14. September 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

(Un)heimliche Energieräuber entlarven

Es gibt sie überall: Personen, Situationen und Gefühle, die uns (un)heimlich viel Energie, Lebenskraft und somit auch die Lebensfreude rauben. In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie durch wirkungsvolle Strategien Energieräuber entlarven und sich schliesslich von ihnen befreien.

WER: Jacqueline Steffen, Betriebsökonomin, Trainerin und Coach, Inhaberin von steffen coaching

WANN: Dienstag, 25. September 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

ALLGEMEINE HINWEISE

SEMINARZEITEN: 9.00 bis 17.00 Uhr, Ausnahmen speziell vermerkt

KOSTEN: Unterlagen, Getränke, bei Tagesseminaren auch Mittagessen inklusive, Ausnahmen speziell vermerkt

ANMELDUNG & ALLGEMEINE BEDINGUNGEN: kfmv-zürich.ch/seminare

Die Seminare in der Kategorie „Führung“ werden in **KOOPERATION MIT DER KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL WEITERBILDUNG** durchgeführt und unterliegen deren AGB.

MARKETING @ KOMMUNIKATION



Kritisieren ohne zu verletzen – die Kunst der konstruktiven Kritik

Die meisten Menschen haben erfahren, dass Kritik zu verletzten Gefühlen und Konflikten führen kann. Bei störenden Vorkommnissen sind sie deshalb

immer wieder im Dilemma: Ansprechen und negative Reaktionen riskieren oder unter den Teppich kehren? Es gibt eine bessere Möglichkeit: die Kunst der konstruktiven Kritik.

WER: Joachim Hoffmann, Arbeits- und Organisationspsychologe, hoffmanncoaching Zürich

WANN: Freitag, 15. Juni 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

Kommunikation und Zusammenarbeit im Team optimieren

Missverständnisse im Team haben selten fachliche Gründe. Umso wichtiger ist es, als Teammitglied die eigenen Ansprüche und Werte zu kennen und diejenigen der anderen zu respektieren. Indem Sie Qualitäten wie Offenheit, Kooperationsbereitschaft, Transparenz und Vertrauen pflegen, leisten Sie einen entscheidenden Beitrag für eine klare und wertschätzende Kommunikation im Team. Eine motivierende Arbeitsatmosphäre führt schliesslich zu besseren Einzel- und Teamleistungen.

WER: Jacqueline Steffen, Betriebsökonomin, Trainerin und Coach, Inhaberin von steffen coaching

WANN: Mittwoch, 5. September 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

Workshop „Besser schreiben“

Wir schreiben heute mehr denn je, ob im Beruf oder im privaten Alltag. Wir greifen in die Tasten und verschicken E-Mails, Briefe und Berichte. Damit diese Nachrichten nicht im elektronischen Papierkorb landen oder überlesen werden, müssen sie überzeugend geschrieben sein: kurz, direkt und ohne Floskeln. Im Workshop „Besser schreiben“ lernen Sie sich klar, einfach und verständlich auszudrücken, abwechslungsreich zu schreiben und die richtigen Stilmittel einzusetzen. Und: Sie erkunden Wege, die Sie von der täglichen Schreibroutine wegführen — hin zu mehr Freude am Schreiben.

WER: Gabriela Baumgartner, lic. iur., Redaktorin beim SRF, Dozentin und Sachbuchautorin

WANN: Freitag, 14. September 2018

WO: Schweizer Radio und Fernsehen (SRF), Fernsehstrasse 1-4, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

BERUFSBILDUNG

Führung von Lernenden: Adoleszenz, Rollen, Regeln & Grenzen

Die Jugendzeit ist eine Zeit des „Dazwischen-Seins“. Der Psychoanalytiker Erik H. Erikson bringt es auf den Punkt: „Ich bin nicht, was ich sein sollte, ich bin auch nicht, was ich sein werde, aber ich bin auch nicht, was ich war.“ Die Jugendlichen müssen ihren Platz in der Gesellschaft erst noch finden.

Dabei benötigen sie die Unterstützung der Auszubildenden.

Wir machen einen Ausflug in die Welt, in der die Jugendlichen heute leben, vertiefen das Gespür für ihre Bedürfnisse und beleuchten die Aspekte Ihrer Rolle als Berufsbildner/-in.

WER: Vera Class, MAS FHNW in Wirtschaftspsychologie, Kommunikationsleiterin, Auszubildnerin, Berufsbildungsexpertin

WANN: Dienstag, 5. Juni 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

Problemsituationen mit Lernenden – Fallbeispiele und Lösungsstrategien

Auszubildner/-innen treffen immer wieder auf Situationen mit Jugendlichen, für die es keine einfachen Lösungen gibt.

Manchmal kommen nachträglich Zweifel auf, ob die gewählte Intervention zielführend war. Da es für die konstruktive Bewältigung solcher Problemfälle keine theoretischen Ratschläge gibt, ist die gemeinsame, lösungsorientierte Besprechung von Fallbeispielen unter Anleitung von erfahrenen Fachleuten die beste Vorbereitung. In diesem praxisbezogenen Coaching erweitern Sie anhand realer Fallbeispiele Ihre Reaktions- und Interventionsmöglichkeiten.

WER: Dr. Henry Goldmann, klinischer Psychologe, Senior Berater KV-Onlineberatung, Lerncoach kaufmännische Grundbildung, und Rolf Butz, Geschäftsführer Kaufmännischer Verband Zürich

WANN: Dienstag, 19. Juni 2018, 13.30 bis 17.30 Uhr

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 180.-, Nichtmitglieder CHF 260.-

Coaching zur Förderung von Lernenden

Berufs- und Praxisbildner/-innen sind in ihrer Aufgabe, den Berufsnachwuchs auszubilden, mehr und mehr gefordert. Um die Eigenständigkeit und die Persönlichkeit der Lernenden in ihrer Entwicklungsphase zu fördern, geht es darum, die Lernenden zum Denken und Handeln anzuregen. Durch gezielte Fragen lassen sich Prozesse und Lernsituationen initiieren. Diese Art der Begleitung wird gerade von der jüngeren Generation sehr geschätzt. Wenn Sie Lust haben, mehr über Coaching zu erfahren, Ihre Lernenden zu begleiten, sie respektvoll zu ermutigen und Impulse zu geben, dann ist dieses Einstiegsseminar genau das Richtige für Sie.

WER: Vera Class, MAS FHNW in Wirtschaftspsychologie, Kommunikationsleiterin, Auszubildnerin, Berufsbildungsexpertin

WANN: Donnerstag, 4. Oktober 2018

WO: Verbandshaus Kaufleuten, Talacker 34, Zürich

WIE VIEL: Mitglieder CHF 390.-, Nichtmitglieder CHF 495.-

WENN DAS GROS DER MITARBEITENDEN DAS UNTERNEHMEN FÜHRT



Immer häufiger lassen Unternehmen ihre Mitarbeitenden Entscheidungen treffen, die in klassischen Führungskonzepten bislang vom Vorgesetzten gefällt worden sind. Führen von unten nach oben ist die Zauberformel.

Holacracy. Das Konzept der Holakratie, in der Arbeitswelt bekannt in der englischen Übersetzung Holacracy, soll gemäss Wikipedia spezifische Regeln aufstellen, die in der Holacracy-Verfassung niedergeschrieben und in fünf Teile gegliedert werden: die Besetzung der Rollen, die Kreisstruktur, der Governance-Prozess, der operative Prozess und die Adoption Matters – soweit die Theorie. In der Praxis steht vor allem die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden im Vordergrund – denn bei Holacracy gibt es keine hierarchische Führungsstruktur, Entscheidungen werden von allen Mitarbeitenden gefällt, und alle Mitarbeitenden können intervenieren, wenn sie mit einem Entscheid nicht einverstanden sind. Dies basierend darauf, dass im Konzept der Holacracy die Mitarbeitenden (verschiedene) Rollen mit umfassenden Aufgaben übernehmen.

Schnellere Anpassung an Marktbedürfnisse. Können Mitarbeitende mitentscheiden, steigert dies die Kreativität, Produktivität, Effektivität und Flexibilität. Dies ist vor allem für Unternehmen von Vorteil, die sich immer wieder an schnell ändernde Marktbedürfnisse anpassen müssen. Werden Entscheide von den ausführenden Mitarbeitenden gefällt, führt dies zu mehr Marktnähe.

Nicht für alle Mitarbeitenden geeignet. Entscheidungen selbstständig zu treffen, liegt jedoch nicht allen Mitarbeitenden. Für solche Arbeitnehmende ist Holacracy kaum geeignet und kann – im Gegenteil – sogar negative Folgen in Form von gesundheitlichen Belastungen haben. So ist es nicht verwunderlich, dass in der Praxis die Einführung des Holacracy-Konzepts teilweise daran gescheitert ist, dass zu wenige Mitarbeitende dafür begeistert werden konnten.

Wer trägt die Verantwortung? Auch im Konzept der Holacracy trägt das Unternehmen als Arbeitgeberin die Verantwortung gegen aussen bzw. Dritten gegenüber. Das bedeutet, dass es den zuständigen Personen im Unternehmen – im Normalfall den

Geschäftsleitungsmitgliedern – obliegt, diese Verantwortlichkeiten sicherzustellen. Ausführende Mitarbeitende haben bei ihren Entscheiden jedoch auch darauf zu achten, dass sie – wie die Mitarbeitenden beim klassischen Führungsmodell – die gesetzlichen Sorgfaltspflichten einhalten. Werden diese missachtet, kann die Arbeitgeberin auf den schadensverursachenden Mitarbeitenden Rückgriff nehmen, soweit dieser der Arbeitgeberin absichtlich oder fahrlässig Schaden zugefügt hat. Handeln Mitarbeitende nur leicht fahrlässig, reduziert sich die Schadenersatzpflicht sehr deutlich und sie entfällt bei Arbeit mit grossem Schadensrisiko ganz. Zudem sind immer auch das Berufsrisiko, der Bildungsgrad, die Fachkenntnisse und die konkreten Eigenschaften der jeweiligen Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Veröffentlicht ein ausführender Mitarbeitender im Rahmen seiner Entscheidungsbefugnis zum Beispiel eine Online-Werbung, die sich als diskriminierend herausstellt, kann ihm dann leicht fahrlässiges Handeln vorgeworfen werden, wenn er eigentlich hätte merken müssen, dass diese Werbung diskriminierend ist.

THOMAS LETSCH, Rechtsberater Kaufmännischer Verband Zürich

BOOMBRANCHE IMMOBILIEN



Die Immobilienwirtschaft bietet attraktive Tätigkeiten und Entwicklungsperspektiven. Die passende Weiterbildung öffnet Kaufleuten wie Quereinsteigern die Tür in eine faszinierende Welt.

Die Wohnbauproduktion in der Schweiz bleibt hoch, Wohnraum in städtischen Gebieten ist nach wie vor knapp, und die leerstehende Büro-nutzfläche nimmt im Wirtschaftsraum Zürich ab. Zudem steigen die Anforderungen an die Professionalität der Vermarktung und Bewirtschaftung von Immobilien aller Art.

Attraktive Jobs. Die Immobilienwirtschaft ist deshalb für viele Berufsleute interessant. Die Entwicklung, Vermarktung und Bewirtschaftung von Liegenschaften übt eine hohe Anziehungskraft aus, ebenso die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Umfeld. Nicht zuletzt sind auch die nach wie vor steigenden Löhne in der Branche ein Pluspunkt.

Weiterbildung ist gefragt. Mehr Liegenschaften, höhere Ansprüche aller Beteiligten und die voranschreitende Digitalisierung: Das alles verlangt nach bestens ausgebildeten Mitarbeitenden, die diese Herausforderungen verstehen und mitgestalten können. Auch in der Immobilienbranche macht sich der Bildungsweg vom Sachbearbeiter über den Fachausweis hin zu weiterführenden Ausbildungen bezahlt.

Sachbearbeiter/-in Immobilien. Für Personen ohne oder mit noch wenig Erfahrung in der Liegenschaftsverwaltung bildet die Ausbildung auf Sachbearbeitungsstufe den perfekten Einstieg. Viele Absolventinnen und Absolventen nutzen sie als Sprungbrett, um noch während der Weiterbildung oder nach dem Abschluss den Ein- oder Umstieg zu schaffen und erste Erfahrungen in der Branche zu sammeln. Die Weiterbildungen für Sachbearbeiter/-innen an der KV Zürich Business School ermöglichen einen vernetzten und umfassenden Einblick in die verschiedenen Tätigkeitsgebiete der Immobilienbewirtschaftung. Sie lernen Zusammenhänge und Herausforderungen kennen und erlangen mit dem Diplom von *edupool.ch* einen schweizweit anerkannten Abschluss. Ebenso erhalten die Absolventinnen und Absolventen einen Einblick in aktuelle IT-Systeme, die für die Liegenschaftsverwaltung eingesetzt werden. Wer dazu mehr wissen möchte, kann an der KV Zürich Business School einen entsprechenden Anwendungskurs besuchen. Einen besonderen Mehrwert für Personen, die sich im Bereich der Buchhaltung spezialisie-

ren möchten, bietet zusätzlich der Abschluss als Sachbearbeiter/-in Immobilien-Buchhaltung *edupool.ch*.

Eidgenössische Fachausweise. Für Berufsleute mit einigen Jahren Branchenerfahrung bilden die eidgenössischen Fachausweise die nächste Weiterbildungsstufe: als Bewirtschafter/-in, Vermarkter/-in, Entwickler/-in oder Bewerter/-in. Die KV Zürich Business School bereitet auf die Prüfung Immobilienbewirtschafter/-in vor. Sachbearbeiter/-innen *edupool.ch* durchlaufen dabei einen deutlich verkürzten Bildungsgang. Auch für Personen ohne Sachbearbeiter-Abschluss ist die Vorbereitungszeit auf den eidg. Fachausweis attraktiv: Innerhalb von etwas mehr als einem Jahr erhalten sie fokussierten Unterricht und gezielte Prüfungsvorbereitung für ihren eidg. Fachausweis.

Weiterführende Bildungsangebote. Der klassische Weg der Experten-Spezialisierung führt in dieser Branche zum/zur eidg. dipl. Immobilien-treu-händer/-in. Generalistische Führungsausbildungen sind in Nachdiplomstudiengängen der Höheren Fachschulen zu finden, beispielsweise im NDS-HF in Management und Leadership an der KV Zürich Business School. Mit einem eidg. Diplom oder dem Abschluss eines NDS-HF ist auch ein Übertritt in ein MAS (Master of Advanced Studies)-Programm einer Fachhochschule möglich.

Barbara Krähenmann, Leiterin Bildungsgang, und Daniel Rigotti, Vizedirektor Weiterbildung KV Zürich Business School

„Auswärtstermine, Kundenkontakt und Büroarbeit machen meinen Arbeitstag abwechslungsreich und interessant — nicht selten kommt auch etwas Unerwartetes dazwischen. Als Abteilungsleiterin bin ich auf kompetente Sachbearbeiter/-innen angewiesen, die selbstständig und kundenorientiert arbeiten.“ *REGULA HAUSKA-CADETG, dipl. Betriebswirtschafterin HF und eidg. dipl. Immobilien-Treuhänderin, Kadermitglied MATA Treuhand AG*

SHOPPINGTIPPS FÜR BUSINESS PEOPLE

ZUM ABHEBEN

So manche langweilige Schulstunde wurde schon durch das heimliche Falten von Papierfliegern erheblich aufgepeppt. Nicht zu vergessen das diebische Vergnügen, das meist leicht zerknitterte Flugobjekt lautlos durch das Klassenzimmer segeln zu lassen – am besten hinter dem Rücken der ahnungslosen Lehrerin... Auf den Spass, mehr oder weniger flugtaugliche Flieger zu basteln, müssen Sie auch im Büro nicht verzichten. Dieses Set gibt Anleitung für 38 Papierflieger, bedruckte Papiere für pfeilschnelle Jets oder schwebende Gleiter und Papierflieger inklusive. Übrigens: Der aktuelle Weltrekord beträgt 69,14 Meter. Nicht schlecht, oder?

Erhältlich im Buchhandel. Zu bestellen unter: tinyurl.com/papflieg



ZUM ABTAUCHEN



Die Wissenschaft weiss längst: Pausenloses Arbeiten bringt ausser Augenringen, Schlafstörungen und einem exponentiell steigenden Fehlerrisiko wenig. Trotzdem kommen in vielen Betrieben die kleinen Auszeiten zu kurz. Mit diesem aussergewöhnlichen

Gadget setzen Sie ein eindeutiges Zeichen, das Chefs und Mitarbeitende garantiert nicht kalt lassen wird. Gleich einem Strauss stecken Sie den Kopf in den Sand – pardon, in das Kissen und weg sind Sie. Niemand wird sich getrauen, Sie zu stören. Und während Sie, am Schreibtisch sitzend, beim Powernap Ihre Batterien wieder aufladen, sorgt das etwas gewöhnungsbedürftige Design bei den Kollegen für Erheiterung. So ist allen gedient.

Erhältlich und zu bestellen bei: ostrichpillow.com

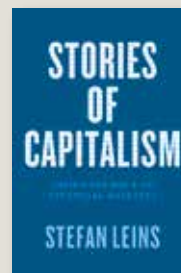
ZUM ANSTOSSEN

Es ist wie verhext. Kaum ist der eine Stapel endlich erledigt, wartet schon der nächste. Es nimmt einfach kein Ende mit der Büroarbeit. Jetzt könnte eine Tasse Milchkaffe zwecks Hebung der Stimmung – und Steigerung der Motivationskurve – nicht schaden. Wenn da nur nicht das lästige Umrühren wäre. Selbst in der Pause muss ich arbeiten, mag sich der eine oder die andere denken. Nicht bei diesem Becher! Mit 3000 Umdrehungen pro Minute vermischt er auf Knopfdruck turbomässig alles, was er zu fassen kriegt. Die praktische Tasse lässt sich mit einem Deckel dicht verschliessen. So muss auch auf dem Weg zum Meeting nicht auf den Kaffee verzichtet werden.

Erhältlich und zu bestellen bei: monsterzeug.ch



VON MACHT UND GELD

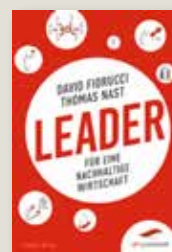


Der Zürcher Ethnologe Stefan Leins beschäftigt sich mit den Finanzanalysten, die in den Banken Prognosen über die Zukunft der Wirtschaft und der Börse machen.

In seinem Buch

„Stories of Capitalism: Inside the Role of Financial Analysts“ geht er der Frage nach, warum Finanzanalysten so mächtig sind – trotz meist falscher Prognosen. Unter anderem kommt er zum Schluss: „Ein guter Analyst ist in erster Linie ein guter Geschichtenerzähler.“

Erhältlich im Buchhandel



FÜR EINE NACHHALTIGE WIRTSCHAFT

Die Arbeitswelt wandelt sich rasant – und damit auch die Führungsstrategien. LP 3 Leadership ist ein einfaches und auf allen Führungsebenen

verständliches Modell, das die Struktur der weichen Faktoren transparent macht. An praktischen Beispielen zeigen die Autoren Thomas Nast und David Fiorucci die Zusammenhänge zwischen Führungserfolg, Selbstreflexion und Leader-Sein auf.

Erhältlich im Buchhandel

Neu über
160
Seminare!



MeineSeminare®.ch

Auszug aus dem breiten Seminarprogramm

- Berufliche Mobilität und soziale Sicherheit
- Daten gewinnen, auswerten und interpretieren
- Tools und Modelle für den Führungsalltag
- Diversity Management
- Kundenorientierung für Fortgeschrittene – DAS Erfolgsrezept
- 10-Fingersystem in einem Tag
- Verhandlungskompetenzen für Führungskräfte
- Selbstsicher sprechen vor Publikum
- Projekte wirkungsvoll unterstützen als Projekt-Office Mitarbeitende
- Erfolgreiche Gesprächsführung am Telefon
- Mit Kreativität zum Topgedächtnis
- Time-Management und Arbeitstechnik für Office Manager/innen
- Selbstkompetenz und Selbstmanagement
- Grundlagen des Projektmanagements
- Tablets effizient im Business einsetzen
- ...und viele weitere Seminare!



10% Rabatt für Mitglieder des Kaufmännischen Verbandes Zürich!



MeinBildungspartner®

Lust auf noch mehr Wissen?

meineseminare.ch

Weiterkommen heisst, sich weiterbilden. Hier finden Sie Bildung und Inspiration:

Mittwoch, 23. Mai 2018:
Zeitmanagement

Mittwoch, 23. Mai 2018:
Mentales Training für Business-Athleten

Donnerstag, 24. Mai 2018:
Datenschutzrecht

Montag, 28. Mai 2018:
Positive Leadership

Donnerstag, 31. Mai 2018:
Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Montag, 4. Juni 2018:
MWST Update

Mittwoch, 6. Juni 2018:
Lohnadministration

Dienstag & Mittwoch, 12. & 13. Juni 2018:
Kommunikationspsychologie

Donnerstag, 21. Juni 2018:
Verhandlungskompetenzen für Führungskräfte

Dienstag, 3. Juli 2018:
Mit Kreativität zum Topgedächtnis

Mittwoch & Donnerstag, 4. & 5. Juli 2018:
Projekte führen mit Excel

Dienstag, 19. Juli 2018:
Führen ohne Macht

INFOS UND ANMELDUNG: meineseminare.ch



Kaderkurse nach Mass

- Kaderkurs HWD/VSK
- Dipl. Betriebswirtschaftler/in VSK / HF
- Techn. Kaufmann/-frau eidg. FA
- Bachelor BA / Master Degree
- Eidg. dipl. Hotelier / Restaurateur HF
- Marketing & Verkauf / MarKom
- Personalwesen / Rechnungswesen
- Beginn: ab 22. Oktober 2018



Militärstrasse 106, 8004 Zürich
Nähe HB, mit gratis Parkplätzen
Telefon: 044 241 08 89



www.bvs-bildungszentrum.ch

Digitale Nomaden leben ihren Traum und machen die Welt zum Büro. In Co-Working-Spaces treffen sie auf Gleichgesinnte aus aller Herren Länder, schliessen Freundschaften, arbeiten zusammen und inspirieren sich gegenseitig. Einige machen das für ein paar Monate, andere können sich nicht mehr vorstellen, in den normalen Alltag zurückzukehren. Wir haben mit einer digitalen Nomadin über ihre Erfahrungen gesprochen: Stephanie Consonni de Schryver.

Stephanie, wenn Du den Blick vom Bildschirm hebst und aus dem Fenster schaust, siehst Du... ...viele bunte kleine Häuser und Essensstände. Tacos sind die Leibspeise der hiesigen Einwohner – und von mir.

Was war gewöhnungsbedürftig an deinem aktuellen Arbeitsort? In einer Gruppe von englischsprachigen Leuten zu arbeiten, während ich versuche, mit meinen Kunden auf Portugiesisch zu kommunizieren. Und mich nicht von Freunden oder Youtube-Videos ablenken zu lassen, auch wenn mein Chef mir nicht über die Schulter schaut.

Was war bisher die anstrengendste Zeit und warum? Ende Jahr befand ich mich inmitten eines regelrechten „Work-Hurricanes“. Alle Produzenten wollten noch die Post-Production-Teams verpflichten, damit sie die während des Jahres produzierten audiovisuellen Inhalte fertigstellten. Wir mussten alle Verträge für diese Teams entwerfen...

Wie oft bist du mit deinem Vorgesetzten in Kontakt? Täglich während der sieben Stunden, in denen ich arbeite.

Co-Working ist derzeit im Trend. Hält dieses Arbeitsmodell, was es verspricht? Es kommt drauf an. Mein aktueller Workspace ist der perfekte Ort, um mit anderen Co-Workern in Kontakt zu kommen. Ausserdem ist das WLAN gut, es gibt gratis Kaffee und eine schöne Terrasse auf dem Dach.

Bist du eine geborene digitale Nomadin? Nein, aber ich liebe diesen Lifestyle! Und „meine“ Stadt, die von Pyramiden umringt ist. Sie stammen von einer hochentwickelten Zivilisation, die noch vor den Azteken das Land bevölkerte.

Lösung des letzten Wettbewerbs:

Medellin; Gewinnerin: Frau W. Marek aus Zürich



Die Brasilianerin **Stephanie Consonni de Schryver**, 26, ist in São Paulo aufgewachsen. Als Kind hat sie davon geträumt, als eine Art Indiana Jones im Jurassic Park zu leben. Schliesslich ist sie Anwältin geworden, hat aber in der Unterhaltungsindustrie eine Nische gefunden, die ihr gefällt. In einem Büro zu sitzen, kann sie sich nicht mehr vorstellen; viel lieber reist sie um die Welt, kreierte ihre eigenen Abenteuer und engagiert sich sozial.



WETTBEWERB IN WELCHER STADT BIN ICH?

Unter allen richtigen Einsendungen verlosen wir in Zusammenarbeit mit Boa Lingua einen Gutschein im Wert von CHF 200.- für Ihre nächste Sprachreise. Antwort mit Absender bis Montag, 11. Juni 2018, an folgende E-Mail-Adresse: verlosung@kfmv-zuerich.ch. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen, es wird keine Korrespondenz geführt. Die Mitarbeitenden aller am Wettbewerb beteiligten Unternehmen sind von der Teilnahme ausgeschlossen.

Für Mitglieder: Profitieren Sie von 5% Rabatt auf Ihre Sprachreise bei Boa Lingua! kfmv-zürich.ch/boalingua

Boa lingua
SPRACHAUFENTHALTE WELTWEIT

Herausgeber: Kaufmännischer Verband Zürich, Pelikanstrasse 18, Postfach, CH-8021 Zürich, Telefon 044 211 33 22, kfmv-zürich.ch, info@kfmv-zuerich.ch
Leitung: Rolf Butz, Geschäftsführer Kaufmännischer Verband Zürich. Redaktion und Korrektorat: panta rhei pr, Zürich. Design: Sonja Studer, Zürich.
Druck myclimate neutral auf FSC MIX-Papier: Hürzeler AG, Regensdorf. Auflage: 20'000 Ex. Anzeigen: Kaufmännischer Verband Zürich, Nicole Vurma, Telefon 044 211 33 22, E-Mail: nicole.vurma@kfmv-zuerich.ch. Abonnement für Mitglieder gratis, für Nichtmitglieder CHF 22.00



ControllerAkademie

Controller Akademie AG | Sihlpostgasse 2 | Postfach | 8021 Zürich
Telefon 044 438 88 00 | info@controller-akademie.ch



Start 23. August 2018

Repetentenkurs für die eidg. Berufsprüfung im Finanz- und Rechnungswesen

Mit einem speziell auf Sie zugeschnittenen Unterrichtsprogramm und erfahrenen Dozierenden verschiedener Schulen profitieren Sie von einer idealen Ausgangslage für Ihren erfolgreichen Abschluss*. Der Kurs bereitet Sie optimal darauf vor, zu Ende zu bringen, was Sie begonnen haben!

* Prüfungserfolg 2016/17: AbsolventInnen Repetentenkurs 63%; RepetentInnen D-CH gesamt 54%

Jetzt anmelden!
www.controller-akademie.ch

Die Controller Akademie
ist eine Institution von

**kaufmännischer
verband**
mehr wirtschaft, für mich,
in zürich.

