

FOKUS



FUTURE SKILLS – WAS KÜNFTIG ZÄHLT

Firmenporträt [Wilhelm Schmidlin AG](#) Gastbeitrag [Kinder dürfen scheitern](#) Success-Story [Schwyzer Mentoring](#)



Schwyzer
Kantonalbank

INHALT



FOKUS-STORY
Heute tun, was
morgen zählt

4



SUCCESS-STORY
Erfahrene Mentorinnen begleiten
künftige Chefinnen

28



FOKUS-INTERVIEW
«Wer Generationen
zusammenbringt,
schafft Chancen»

12



FIRMENPORTRÄT
Nicht billiger,
sondern besser

14



Susanne Thellung
Vorsitzende der Geschäftsleitung
der Schwyzer Kantonalbank

SOFT SKILLS WERDEN ZUR HARTEN WÄHRUNG

Haben Sie auch schon das interaktive Sprachmodell ChatGPT ausprobiert? Vermutlich haben Sie gestaunt, vielleicht leer geschluckt. Obwohl das Modell noch in den Kinderschuhen steckt, zeigt es das Potenzial der künstlichen Intelligenz. Und unweigerlich stellt sich da die Frage: Was bedeuten diese Entwicklungen für uns Unternehmen, für unsere Mitarbeitenden und Kinder?

Es erstaunt nicht, dass sich derzeit viele Unternehmen intensiv mit dem Begriff Future Skills befassen – und damit mit der Frage, welche Fähigkeiten in Zukunft gebraucht werden. Manche Ansätze stellen das lebenslange Lernen ins Zentrum, andere fokussieren sich auf den digitalen Wandel.

Für die aktuelle «FOKUS»-Ausgabe wollten wir herausfinden, wie Unternehmen und Fachleute vor unserer Haustür mit dem Thema umgehen. Wir waren zu Besuch in der Pädagogischen Hochschule Schwyz, um zu erfahren, welche Kompetenzen die Schülerinnen und Schüler von morgen brauchen werden. Und wir haben ein ausgezeichnetes Restaurant hoch über dem Vierwaldstättersee besucht, in dem vor allem zwei Eigenschaften gefragt sind: Innovation und Kreativität. Auch für uns als Schwyzer Kantonalbank, eine der grössten Arbeitgeberinnen des Kantons, ist es selbstverständlich, uns mit der Arbeitswelt der Zukunft zu befassen. Wie wir das tun, erfahren Sie im Beitrag auf Seite 24.

So vielfältig die Future Skills auch sind, so gibt es dennoch Themen, an denen in Zukunft kein Weg vorbeiführen dürfte: Kompetenzen wie Kreativität, Sozialkompetenzen oder die Fähigkeit, kritisch zu denken, werden an Bedeutung gewinnen – denn genau mit solchen Eigenschaften werden wir uns in Zukunft von Technologien wie ChatGPT abheben. Die sogenannten Soft Skills werden, wenn man so will, zunehmend zur harten Währung.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.

FOKUS-STORY

4

INFOGRAFIK

11

FOKUS-INTERVIEW

12

FIRMENPORTRÄT

14

GASTBEITRAG

20

PROGNOSEN

23

SERVICE

24

SPONSORING

26

SUCCESS-STORY

28

KOMMENTAR

31

IMPRESSUM

Herausgeberin: Schwyzer Kantonalbank
Projektleitung: Tobias Zehnder, Matthias Zettel **Mitarbeit:** Adrian Eggenberger **Texte:** Rahel Lüönd, Daniel Schriber **Gestaltung:** Büro Nord
Fotos: André Herger **Illustration:** Corina Vögele **Lektorat:** Alain Estermann
Druck: Gutenberg Druck AG **Auflage:** 4500 Ex.



HEUTE TUN, WAS MORGEN ZÄHLT

Auf den ersten Blick haben die Pädagogische Hochschule Schwyz, der Gesundheitslogistiker Cosanum und das Restaurant Magdalena wenig gemeinsam. Was die drei Betriebe jedoch eint, ist ihr Bestreben, den Herausforderungen der Zukunft offen und innovativ zu begegnen.

Im Gegensatz zu anderen Hochschulen, die meist in den urbanen Zentren liegen, wirkt die Pädagogische Hochschule Schwyz (PHSZ) geradezu idyllisch. Der Campus befindet sich zehn Gehminuten vom Bahnhof Goldau entfernt und liegt in einer Sackgasse, eingebettet zwischen Rigi und Rossberg. Fast scheint es, als würden die Uhren hier noch etwas langsamer ticken als anderswo. Doch der erste Eindruck täuscht. Die PHSZ liegt vielleicht nicht mitten «im Kuchen», doch sie befindet sich zweifellos am Puls der Zeit.

In Goldau absolvieren derzeit rund 400 Frauen und Männer eine Ausbildung zur Lehrperson, zudem hat sich die PHSZ weitherum einen Namen als Weiterbildungs- und Forschungsstätte ge-

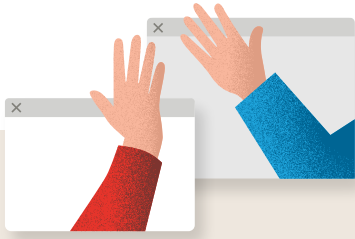
macht. Einer der Schwerpunkte liegt dabei auf der Schulentwicklung und der digitalen Transformation in der Volksschule. «Wir beschäftigen uns intensiv mit der Frage, welche Kompetenzen die Schülerinnen und Schüler in Zukunft brauchen werden», sagt Morena Borelli. Die 36-Jährige leitet die Fachstelle für computer- und internetgestütztes Lernen. Sie ist ausserdem Dozentin im Bereich Medien und Informatik sowie Co-Studiengangsleiterin des CAS Digitale Transformation in der Schule.

Standardlösungen haben ausgedient

Welche Skills also brauchen Kinder und Jugendliche, die heute die Schule besuchen, später im Alltag? «Einen zuverlässigen Blick in die Kristall-



Ist der grosse Hörsaal
ein Auslaufmodell?
Neue Unterrichtsformen
werden wichtiger,
weiss Morena Borelli.



WIE SICH DIE SCHULE FÜR DIE DIGITALE ZUKUNFT RÜSTET

Digitale Kompetenzen sowie der Umgang mit Medien zählen heute zu den Schlüsselkompetenzen in der Schule. Dieser Tatsache wird die Pädagogische Hochschule Schwyz mit ihrem Konzept «Lehren und Lernen mit digitalen Medien» gerecht. Bei der Aus- und Weiterbildung der Studierenden sowie der Dozierenden fokussiert sich die PHSZ auf spezifische Handlungsfelder rund um die Digitalisierung.

Während im Themenfeld Cyberrisiken mögliche Gefahren und Schutzmassnahmen bei der Verwendung und Weitergabe personenbezogener Daten behandelt werden, stehen beim Handlungsfeld Urheberrecht unter anderem die Lizenzformen im digitalen Raum im Fokus. Im Bereich «Gemeinsame digitale Räume» wird sowohl ein technisches Grundverständnis – also zum Beispiel der Umgang mit der Cloud – wie auch die nötigen zwischenmenschlichen Kompetenzen thematisiert. Dies, weil gerade das zeit- und ortsversetzte Arbeiten in digitalen Räumen andere Herausforderungen mit sich bringt als klassische Gruppenarbeiten im selben Klassenzimmer.

«EIN 3D-DRUCKER MACHT NOCH KEINEN GUTEN UNTERRICHT»

Morena Borelli,
Pädagogische Hochschule Schwyz

kugel gibt es bekanntlich nicht», schmunzelt Borelli. «Niemand weiss im Detail, welche Kompetenzen in Zukunft für ein gelingendes Leben und einen sicheren Arbeitsplatz zählen.» Traditionelle Grundfertigkeiten wie Lesen, Rechnen und Schreiben bleiben laut Borelli in Zukunft wichtig; es kommen aber auch viele neue Aspekte hinzu. «Der Fokus liegt je länger, je mehr auf der Förderung der persönlichen Handlungsfähigkeit.»

In einer Welt, die sich durch stetig verändernde Rahmenbedingungen kennzeichnet, gelte dies umso mehr. «Oft sind es unterschiedliche Kompetenzen und Charakterstärken, die ein Team, eine Familie oder eine Gesellschaft erfolgreich machen.» Expertinnen wie Borelli sind sich einig, dass künftige Arbeitskräfte in Zukunft primär das können müssen, was Maschinen nicht können – und was somit nicht wegautomatisiert werden kann. «Kreativität, Problemlösefähigkeiten und Sozialkompetenzen werden an Bedeutung gewinnen.»

Nicht jeder Tech-Hype setzt sich durch

Selbstverständlich spielt in der Schule von morgen auch der Umgang mit digitalen Instrumenten eine entscheidende Rolle. Aber Achtung: «Tools kommen und gehen», betont Borelli. Wichtiger als das Beherrschen einzelner Programme oder Gadgets sei deshalb das grundsätzliche Verständnis davon. Das werde auch den Studierenden in verschiedenen Modulen vermittelt. Dass die Digitalisierung grossen Einfluss auf die Schule hat, ist hingegen unbestritten. «Einerseits verändern technologische Innovationen die Anforderungen der zukünftigen Arbeits- und Lebenswelt an die kommende Generation und damit die Ausbildung. Andererseits bieten sie im Schulalltag ganz konkrete Potenziale und Herausforderungen», erklärt Bo-

relli. Kaum ein Fach, in dem heute keine Laptops oder Tablets eingesetzt werden. «Das Tool, welches ich heute brauche, kann jedoch nach einiger Zeit bereits wieder veraltet sein oder anders aussehen.» Fast schon beruhigend wirkt da Borellis Aussage, wonach sich längst nicht jeder Tech-Hype auch in der Schule durchsetze. «Virtual-Reality-Brillen zum Beispiel haben bis jetzt noch keine Rolle im Lehrplan. Und auch ein 3D-Drucker allein macht noch keinen guten Unterricht.»

«Unser Modell findet sich in keinem Lehrbuch»

3D-Drucker sucht man auch bei der Firma Cosanum in Schlieren vergebens. Und enttäuscht wird auch, wer vor Ort nach dem Geschäftsführer verlangt. «So eine Person gibt es bei uns nicht», sagt Bruno Schefer und lacht. Der 70-Jährige ist gemeinsam mit seinem Sohn Thomas Co-Headcoach des Unternehmens. Nebst einer klassischen Geschäftsleitung sucht man auch Abteilungs- oder Teamleiter vergebens, dafür kommen auf die 130 Mitarbeitenden ein Dutzend Coaches. Diese stehen – ähnlich wie in einer Sportmannschaft – ihren Kolleginnen und Kollegen als Mentoren, Sparringpartner und Motivatorinnen zur Seite. Das IT-Team kommt sogar gänzlich ohne Führung aus. Im Zuge des Projekts «Next Generation» hat Cosanum in den vergangenen Jahren einen radikalen Wandel durchgemacht. Vom Handelsbetrieb zum Logistikdienstleister, von klassischen Strukturen zur «New Work»-Organisation.

Die Firma, die das Spital Schwyz und viele weitere Gesundheitsinstitutionen mit Operationssets, Untersuchungshandschuhen, Masken oder Inkontinenzeinlagen für Erwachsene ausrustet, spricht nicht von Leadership, sondern von «collaboration». Statt «employees» sind in Schlieren «Happy cosaMembers» tätig – und natürlich reden sie hier nicht von Kunden, sondern von «Happy Customers». Die flachen Hierarchien kommen nicht von ungefähr. «Ich hatte schon immer Mühe mit Autoritäten», sagt Thomas Schefer, 41. «Auch deshalb läuft bei uns vieles anders.» Parkplätze für die Firmenspitze gibt es genauso wenig wie repräsentative Chefbüros. Weil es bei Cosanum seit Neuestem keine fixen Plätze mehr gibt, wechseln auch Thomas und Bruno Schefer regelmässig ihren Arbeitsplatz. Davon gibt es übrigens nur noch



Sie sind Headcoaches statt Geschäftsführer: Bruno (links) und Thomas Schefer von Cosanum.

FAMILIENSACHE

Trotz stetigem Wachstum ist Cosanum ein Familienunternehmen geblieben: 1980 von René Schefer gegründet, übernahm der jüngere Bruder Bruno 2014 die Leitung. Im Rahmen des Projekts «Next Generation» hat dessen Sohn Thomas 2020 einen Teil der Verantwortung übernommen. Auch René Schefer und seine Söhne sind als Member des Family Boards und Grossaktionäre nach wie vor an Bord.



Das Trio vom Magdalena führt sein Team mit Weitsicht und Verständnis – und ist damit sehr erfolgreich.

«FÜRCHTET EUCH NICHT VOR FEHLERN, SONDERN DAVOR, EINE CHANCE ZU VERPASSEN.»

Thomas Schefer, Co-Headcoach, Cosanum AG

dreissig statt wie früher achtzig. «Heute können die Mitarbeitenden selber entscheiden, wie oft sie ins Büro kommen und wann sie von zu Hause aus arbeiten», sagt Schefer. Aus gutem Grund: «Als während Corona alle zu Hause waren, litt darunter weder die Produktivität noch die Qualität.»

Inspiration zum Wandel fanden die Schefers – alle fünf Verwaltungsräte tragen diesen Namen – bei prominenten Akteuren wie Google, Airbnb oder Uber. Von einem «amerikanischen Modell» möchte Thomas Schefer aber nicht sprechen. «Unser Modell findet sich in keinem Lehrbuch.» Die wichtigste Botschaft, an der sich alle Mitarbeitenden – exgüsi, alle Happy cosaMembers – orientieren sollen: «Fürchtet euch nicht vor Fehlern, sondern davor, eine Chance zu verpassen.» Schefers verstehen sich als «Gamechanger», sie lieben es, mit Mustern zu brechen. «Was uns auszeichnet, ist die gelebte Kultur, der Innovationsgeist und die Leidenschaft zur radikalen Prozesskostenreduktion.»

Lieferung direkt in den Operationssaal

Zu dieser Überzeugung gehört auch, dass Cosanum immer wieder Innovationen auf den Markt bringt. Ein Beispiel dafür ist der Produkt- und Lieferservice «cosaOP Logistics». Cosanum liefert Spitälern das für den Eingriff benötigte Material in speziell konzipierten Rollwagen direkt in den OP. Eine weitere Neuheit aus Schlieren: Mit der App «cosaScan» können die Kunden von Cosanum medizinisches Verbrauchs- und Hygienematerial seit einiger Zeit von überall und jederzeit via App bestellen. Genau mit solchen Innovationen will der Familienbetrieb seine Zukunft sichern. «Wir denken nicht in kurzfristigen Erfolgen, sondern in langfristigen Zeiträumen», betont Thomas Schefer. Wie sein Vater möchte auch er die Co-

sanum dereinst seinen Nachkommen übergeben. Dies ganz nach dem Slogan des Gesundheitslogistiklers, der prominent an einer Wand prangt: «Wir wollen Menschen inspirieren, damit Zukunft entsteht.»

Schwellenlose Gastronomie

Einen Moment der Inspiration hat es vor einigen Jahren auch in Rickenbach gegeben. «Gastronomie, das heisst doch, Tag und Nacht zu arbeiten und trotzdem kaum etwas zu verdienen.» – «Und wenn wir es einfach auf unsere Art machen?» – «Hmm, hier in Rickenbach, seid ihr sicher?» So oder ähnlich könnte es geklungen haben, als sich Dominik Hartmann-Suter, Adriana Hartmann und Marco Appert 2019 überlegten, das traditionsreiche Restaurant Magdalena zu übernehmen – und daraus keine Beiz, sondern ein Gourmetlokal zu machen.

Das Ergebnis lässt sich sehen. Das Restaurant Magdalena thront hoch über Schwyz. Aus der durchgehenden Fensterfront schweift der Blick auf den Lauerzersee, im Rücken des Lokals liegen die nahen Mythen. Die Einrichtung ist schlicht und stilvoll: runde Holztische auf einem hell gesprenkelten Boden, ein edles Buffet in dunklem Holz. In der Küche rotieren schon die Maschinen an diesem sonnigen Frühjahrmorgen, die Köche werden nun sieben Stunden am Stück für den Abendservice vorproduzieren. Sie schmoren stundenlang Zwiebeln, köcheln getrocknete Pilze zum intensiven Gemüsefond ein und bereiten die sieben Gänge des saisonalen Überraschungsmenüs mit Hunderten Komponenten zu einmaligen Gerichten zu.

So weit alles ziemlich normal für eine Gourmetküche. Und trotzdem steht das Restaurant Magdalena in Rickenbach für eine neue Ära der Gastronomie. Sitzt man mit Küchenchef Dominik Hartmann am Tisch, spürt man schnell, warum. Der zurückhaltende Gastronom ist zweifellos ein Ausnahmetalent, kreierte er doch seine Menüs vollständig im Kopf und bringt sie dann schon beim ersten Versuch nahezu perfekt auf den Teller. Doch Hartmann gehört auch zu einer Generation, die nicht mehr ihre ganze Identität der Arbeit unterordnet. Sein Restaurant hat an drei Tagen die Woche geschlossen, an sieben Wochen im Jahr sind Betriebsferien. Wenn er da ist, gibt Hartmann da-



Marco Appert, Adriana Hartmann und Dominik Hartmann-Suter (von links nach rechts) halten die Fäden des Gourmetrestaurants zusammen.

«DIE FÄHIGKEIT, DIE WIR AM MEISTEN BRAUCHEN, IST WOHL INNOVATION.»

Dominik Hartmann, Restaurant Magdalena

[LINK www.phsz.ch](http://www.phsz.ch)

[LINK www.cosanum.ch](http://www.cosanum.ch)

[LINK www.restaurant-magdalena.ch](http://www.restaurant-magdalena.ch)

für Vollgas. «Ich finde es sinnvoller, bei der Arbeit und auch im Privaten wirklich präsent zu sein, statt ständig mit einem Fuss in beiden Welten zu stehen», sagt der 30-jährige Gastronom.

Positiver Vibe in der Küche

Während Future-Skills-Experten die wachsende Bedeutung sozialer und emotionaler Kompetenzen betonen, handelt das «Magdalena»-Team intuitiv nach diesen Grundsätzen. Das Team gehört zu Hartmanns Freundeskreis. «Wir machen auch in der Freizeit viel zusammen oder werfen vor dem Service noch ein paar Körbe auf dem Basketballplatz. Ich glaube, das erleichtert die Arbeit und stärkt den Zusammenhalt», so der junge Schwyzer. Die unterschiedlichen Persönlichkeiten werden respektiert und geschätzt – alle haben ihren Bereich, in dem sie Verantwortung übernehmen. Und läuft doch einmal etwas nicht wie gewünscht, bespricht man es in Ruhe. Den lauten Küchenchef, der einmal auf den Tisch haut, sucht man hier vergebens.

Vermutlich ist gerade dieser positive Vibe ausschlaggebend dafür, dass das Konzept so gut gelingt. In diesem Umfeld können alle ihre Stärken einbringen und ihre Kreativität entfalten. Storys und Reels auf Instagram ziehen Gleichgesinnte an, die Teil des Teams werden wollen. Wer hier arbeitet, kriegt mehr als den Lohn Ende Monat, muss aber auch etwas draufhaben. «Die Fähigkeit, die wir am meisten brauchen, ist wohl Innovation», sagt Hartmann. Die Gäste freuen sich auf Überraschungen, möchten ungewohnte Kreationen mit «der nötigen Tiefe» entdecken. Diese auch mit den rein vegetarischen Menüs zu erreichen, sei seine persönliche Herausforderung.

Unangestrengt führen

Anders als in anderen Betrieben unterliegt dieser Art, zu arbeiten, keine ausgereifte Strategie, sondern es passiert einfach. Was passt, macht man – was gerade nicht stimmig ist, lässt die Crew sein. Weniger Erfolg hat sie mit diesem Ansatz nicht: Zwei Michelin-Sterne zeichnen bereits die Qualität des Jungunternehmens aus. Mit der vegetarischen Küche auf diesem Niveau ist das «Magdi» zudem europaweit eine Pionierin. Hätte das Trio Anfang 2020 schon gewusst, wie gut es laufen würde, wäre ihm der Entscheid bestimmt leichter gefallen.

FAKTEN RUND UM FUTURE SKILLS



Soziales gewinnt an Wert

Soziale und emotionale Skills sind künftig mindestens so wichtig wie kognitive Fähigkeiten. ②

Neue Jobs lösen alte ab

Bis 2030 werden bis zu 1,1 Milliarden Jobs radikal transformiert. ①



Update ...

Digital Skills Gap

Insgesamt können 61 % seriöse von unseriösen digitalen Nachrichten unterscheiden.

Analytisches Denken und Innovation gilt als Skill Nummer eins. Unter den Top fünf der gefragtesten Skills gehören vier zur Kategorie Problemlösefähigkeiten. ③



Bei über 70-Jährigen sind es noch 47 % ...

Lösungen sind gefragt

OK

bei Menschen mit niedriger Bildung nur 39 %. ④

Gegen Burn-outs

72 % der Unternehmen weltweit möchten ihre Arbeitsplätze mitarbeiterfreundlicher gestalten. ⑤

TV als Eintagsfliege

Bahnbrechende Technologien werden manchmal verkannt. Im Jahr 1946 sagte der Filmproduzent Darryl Zanuck: «Das Fernsehen hat keine Zukunft, weil die Leute bald müde davon werden, jeden Abend in eine Kiste zu starren.» ⑥

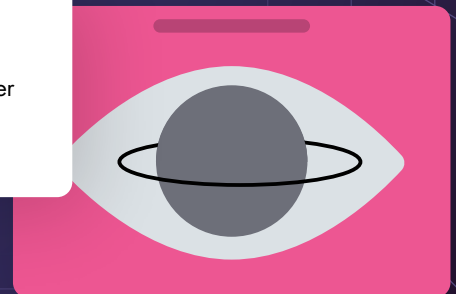


0%

100%

Augen im Himmel

2021 verfügten 87 Länder über einen registrierten Satelliten im Orbit. ⑦



Der Aufstieg von Big Tech 🔍



Die digitale Revolution in Zahlen: Der Jahresumsatz von Amazon stieg von 8 Milliarden Dollar im Jahr 2005 auf 514 Milliarden im Jahr 2022. Google entwickelte sich von 6 auf 280, Apple von 14 auf 274 Milliarden. ⑧

Quellen

1 – The Reskilling Revolution, WEF 2 – OECD Learning Compass 2030 3 – Future of Jobs Report 2020, WEF 4 – Studie Digital Skills Gap, Initiative D21 5 – Preparing for tomorrow's workforce, PWC 6 – Trends Shaping Education 2022, OECD 7 – The Space Economy in Figures, OECD 8 – Statista

«WER GENERATIONEN ZUSAMMENBRINGT, SCHAFFT CHANCEN»

Die beiden Generationenberater Sacha Johann und Yannick Blättler zeigen auf, wie wir zielführend zusammenarbeiten und den Fokus auf die Gemeinsamkeiten statt die Unterschiede legen.

FOKUS: Sie beide beschäftigen sich mit dem Arbeitsmarkt. Können Sie ganz grundsätzlich sagen, welche Kompetenzen heutzutage Trumpf sind?

Yannick Blättler: Die Selbstverständnisse der jeweiligen Generationen zu kennen, finde ich wichtig. Wer diese dann zusammenführen kann, also ein Flair für die Menschen mitbringt, ist sicher erfolgreich. Dazu kommt natürlich ein digitales Verständnis, vor allem von Big Data, künstlicher Intelligenz, Datenbanken und virtuellem Raum.

Sacha Johann: Das kann ich unterstreichen. Vielleicht noch eine Ergänzung bezüglich Führung: Führungskräfte werden immer mehr zu Sparringpartnern und leben Demokratie mit Leitplanken.

Die dadurch gewonnenen Freiheiten fordern auch: Jede und jeder muss lernen, sich zu organisieren und Struktur in den Alltag zu bringen.

Blättler: Genau, und hier gehts um zwei Dinge: Einerseits müssen auch Vorgesetzte ihre Führungsfähigkeiten stets weiterentwickeln. Andererseits müssen die Mitarbeitenden wachsen. Ich hatte gerade letzte Woche ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin, die mit zu viel Freiraum Mühe bekundete.

Johann: Wichtig finde ich, dass Führungskräfte neben der Pflicht auch die Kür vorleben. Wenn Vorgesetzte auch mal frü-

her gehen oder sich vom Homeoffice zu einer Sitzung zuschalten, spüren die Mitarbeitenden, dass neue Arbeitsformen akzeptiert sind.

Yannick Blättler, was erhofft sich Ihre Kundschaft in Bezug auf die junge Generation?

Blättler: Wir werden oft für die Führungsentwicklung angegangen. Die Verantwortlichen dieser Firmen möchten dann wissen, wie sie mit jungen Mitarbeitenden am besten umgehen. Weiter ist digitales Employer Branding, also Personalakquise auf Snapchat, Tiktok oder Instagram, ein grosses Thema.

Und wo liegen die Prioritäten der Generation Z? Wie möchte sie arbeiten?

Blättler: Flexibilität ist ein Riesenthema, das individuell interpretiert und ausgestaltet wird. Viele möchten schnell vorwärtskommen, gesehen und anerkannt werden. Weiter ist der Gen Z psychische Gesundheit sehr wichtig.

Bleiben wir bei Mental Health. Sacha Johann, Sie unterstützen Menschen, die sich beruflich in einer Sackgasse befinden. In welchem Spannungsfeld arbeiten diese?

Johann: Ich habe es oft mit Menschen zu tun, die jahrelang einen Job machen und irgendwann merken: Das passt nicht

mehr. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit spielt hier eine grosse Rolle. Und das Schöne ist ja: Heute kann ich, auch wenn ich Anfang fünfzig bin, noch etwas verändern. Im Kollektiv merke ich eher, dass die psychologische Sicherheit in den letzten Jahren zu kurz kam. Nach Covid haben gewisse Angestellte die Verbindung zum Team verloren. Manchmal braucht es zwar einschneidende Ereignisse wie die Pandemie, die zum Handeln zwingen. Jetzt ist es aber wichtig, darauf aufzubauen und das Bedürfnis nach Zugehörigkeit wieder zu stillen.

Wie schafft man das?

Blättler: Indem sich digitale und physische Zugehörigkeit ergänzen.

Johann: Employee Retention sollte genauso viele Ressourcen beanspruchen wie Employer Branding. Die Frage, die sich alle Unternehmen stellen sollten, lautet: Wie können wir unsere Mitarbeitenden bei der Stange halten?

Je nach Alter fällt die Antwort wohl anders aus.

Johann: Gesehen und gehört werden ist für sämtliche Generationen wichtig. Mit echter Anerkennung und Wertschätzung kommen die Firmen weit.

LINK www.generationen.net



Sacha Johann (links) und Yannick Blättler stellen fest, dass die Menschen Zugehörigkeit im Team suchen.

ZU DEN PERSONEN

Yannick Blättler ist Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Neoviso, welches Generationen beim Arbeiten näher zusammenbringt. Das Unternehmen betreibt unter anderem Marktforschung, entwickelt Strategien und produziert Inhalte für Social Media. Sacha Johann ist selbstständiger Coach und Sparringpartner für Veränderungsprozesse. Zudem ist er Mitgründer und Mitinhaber von Premotion. Die Agentur begleitet Unternehmen in den Bereichen Kommunikation, Eventmanagement und Trainings. Die beiden arbeiten zusammen am Thema Generationen und betreiben unter anderem einen Generationen-Podcast.



Urs (links) und Beat Wullschleger involvieren die ganze Belegschaft in Veränderungsprozesse. Schmidlin steht dabei zwar voll und ganz für Swissness – bei der Philosophie spielt aber auch das japanische Kaizen eine grosse Rolle.

NICHT BILLIGER, SONDERN BESSER

Die Wilhelm Schmidlin AG aus Oberarth bekennt sich seit über 75 Jahren zum Produktionsstandort Schweiz. Damit dies auch in Zukunft möglich ist, investiert der Traditionsbetrieb viel in die kontinuierliche Optimierung seiner Prozesse.

Wer schon einmal ein Auto, ein Bett oder auch nur die neueste Version eines Smartphones erwarb, musste womöglich wochen- oder gar monatelang auf seine Bestellung warten. Auf den ersten Blick leuchtet es ja auch ein: Materialien müssen beschafft, Produkte produziert, Sonderwünsche erfüllt werden – das alles kostet Geld und eben auch Zeit. Dass es auch anders geht, beweist die Wilhelm Schmidlin AG aus Oberarth. Egal, ob Badewanne, Duschfläche oder Waschbecken: Kurze Lieferfristen sind beim Familienbetrieb Programm. Auf die Produkte aus der «Vario»-Linie garantiert Schmidlin sogar eine Lieferfrist von zehn Arbeitstagen. Wer bereit ist, für die «Subito-Zustellung» einen Aufpreis zu bezahlen, kann sich schon nach vier Tagen auf ein entspannendes Bad freuen.

Kaizen-Methode perfektioniert

Wie das möglich ist, erklärt Inhaber und Co-Geschäftsführer Beat Wullschleger bei einem Gespräch in Oberarth. Das Sitzungszimmer heisst Mythen, «Mount Fuji» hätte jedoch auch gepasst. Das Unternehmen, das vergangenes Jahr seinen 75. Geburtstag feierte, orientiert sich nämlich konsequent an der japanischen Kaizen-Philosophie. Der Begriff bedeutet so viel wie «Veränderung zum Besseren». Diese Überzeugung haben Beat Wullschleger und sein Bruder Urs – auch er Mitinhaber und Co-Geschäftsführer – in den vergangenen zwölf Jahren perfektioniert. In Anlehnung an das Lean-Management-Verfahren, das direkt mit Kaizen zusammenhängt, hat die Wilhelm Schmidlin AG 2011 die Firmenphilosophie «SchmidLEAN» entwickelt. Seither ist

«EIN MITARBEITER, DER FRÜHER AUSSCHLISSLICH AN EINER MASCHINE TÄTIG WAR, KANN HEUTE AUCH AN ANDEREN ARBEITSPLÄTZEN ARBEITEN. DAS WIRKT SICH POSITIV AUF DIE MOTIVATION AUS.»

Beat Wullschleger, Co-Geschäftsführer

das Unternehmen kontinuierlich daran, seine Geschäftsprozesse zu verbessern und zu verfeinern. «Hierbei sind nicht nur die Geschäftsführung und die Bereichsleiter involviert, sondern die gesamte Belegschaft», erklärt Beat Wullschleger.

Die Kraft der kleinen Schritte

Konkret bedeutet dies, dass in Oberarth regelmässig der Betrieb mehr oder weniger stillsteht. «Alle zwei Wochen ist ein ganzer Tag für Prozessoptimierungen reserviert», betont Wullschleger. An diesem Tag werden in kleinen Teams die Abläufe durchleuchtet und verbessert. Der Hauptfokus liegt dabei auf der Verkürzung der Durchlaufzeit im ganzen Prozess von der Bestellungserfassung bis zur Auslieferung. Ein Schlüsselfaktor ist hierbei die Rüstzeit – also die Zeit, welche die Mitarbeitenden brauchen, um die Maschinen zu konfigurieren und die Materialien an den richtigen Ort zu bringen. «Unsere Rüstzeiten bei diversen Arbeitsschritten haben sich über die letzten Jahre markant verkürzt», freut sich Beat Wullschleger. «Die dadurch erheblich verkürzten Durchlaufzeiten haben zur Folge, dass wir deutlich schneller ausliefern können.»

Laut Beat Wullschleger konnten in den vergangenen Jahren bereits Tausende Verbesserungen umgesetzt werden. «Häufig handelt es sich dabei um kleine, aber einflussreiche Änderungen.» Unnötige Prozessschritte werden genauso angegangen wie ineffizienter Wissenstransfer oder überflüssige Wege innerhalb der Produktion. Nicht selten wird auch direkt bei den Maschinen Hand angelegt. «Schon mit kleinen Kniffen können wir

manchmal wertvolle Minuten einsparen», sagt Beat Wullschleger. Und: «Ältere Maschinen eignen sich übrigens häufig besser für Prozessoptimierungen als neue Gerätschaften, die meist automatisch laufen.»

Mehr Abwechslung, mehr Motivation

Optimiert wurden aber nicht nur einzelne Prozesse, sondern auch das Arbeitsumfeld an sich: Während die Mitarbeitenden in der Produktion früher nur wiederkehrende Handgriffe in einem einzigen Prozessabschnitt ausübten, wechseln sie heute mehrmals täglich ihre Tätigkeitsbereiche. «Ein Mitarbeiter, der früher ausschliesslich an einer Maschine tätig war, kann heute auch an anderen Arbeitsplätzen arbeiten.» Dies bringt laut dem Geschäftsführer gleich mehrere Vorteile mit sich: «Die Abwechslung wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden aus. Gleichzeitig wird unser Produktionsprozess dadurch flexibler.» Denn: Je mehr Leute verschiedene Prozessschritte beherrschen, desto vielfältiger sind sie einsetzbar. «Das kommt uns auch im Fall von ferien- oder krankheitsbedingten Abwesenheiten zugute.»

Mitarbeitende nicht abbauen, sondern mitnehmen

Wie Beat Wullschleger mehrmals betont, geht es bei SchmidLEAN aber längst nicht nur um Effizienzsteigerung. Und auch nicht um die Senkung von Produktions- oder Personalkosten. Das Unternehmen will schneller und besser werden, nicht billiger. «Wir wollen nicht Mitarbeitende abbauen, sondern gemeinsam mit ihnen noch produktiver und erfolgreicher werden.» Das ist ja auch





Mit einem kleinen Spiegel werden auch verborgene Ecken der Badewannen noch einmal überprüft.

PERFEKTE LIAISON AUS EMAIL UND STAHL

Bei der Herstellung ihrer Produkte setzt die Wilhelm Schmidlin AG auf die zwei natürlichen Rohstoffe Stahl und Email, deren Qualitäten sich gegenseitig ergänzen. Gekoppelt verbunden entsteht aus den beiden Materialien die perfekte Liaison: glasierter Titanstahl.

Die Wilhelm Schmidlin AG ist der einzige Schweizer Hersteller, der auf diese Kombination setzt – doch für das Unternehmen bringt diese Vorgehensweise viele Vorteile mit sich: Glasierter Titanstahl ist hochwertig, robust und langlebig. Die wiederverwertbaren Produkte zeichnen sich durch ihre Stabilität und – verbunden mit Email – durch eine höchst dauerhafte Oberfläche aus. Stahl leitet Wärme gut und nimmt die Wasser- oder Umgebungstemperatur sehr schnell an. Diese Wärme gibt er nach und nach wieder ab und verlangsamt so das Auskühlen des Wassers.

Ein weiterer Pluspunkt: Weil es sich bei Email um ein anorganisches Material handelt, gedeihen auf den Schmidlin-Produkten keine Bakterien und andere Erreger. Das kommt nicht nur der Hygiene zugute, sondern reduziert auch den Reinigungsaufwand.



DIE WILHELM SCHMIDLIN AG

1947 begann Wilhelm Schmidlin in einer Schmiede in Oberarth, Badewannen aus Stahl herzustellen. Aus dem Einmannbetrieb entwickelte sich im Laufe der Jahre ein stolzes Unternehmen mit rund 100 Mitarbeitenden und einer Strahlkraft weit über den Kanton Schwyz hinaus.

Seit 2007 liegen die Geschicke der Wilhelm Schmidlin AG in den Händen von Beat und Urs Wullschleger, die seit 2011 auch Eigentümer in dritter Generation sind. Am Produktionsstandort in Oberarth werden heute nebst Badewannen, Whirl- und Duschwannen auch Duschflächen, Waschbecken, Urinale für private und öffentliche Bäder sowie Küchenrückwände und White- und Blackboards aus glasiertem Titanstahl hergestellt.

Um die SchmidLEAN-Philosophie auch externen Firmen und Besuchern zugänglich zu machen, führt das Unternehmen jeweils im Frühjahr und im Herbst einen halbtägigen Workshop in Oberarth durch.

Die Schmidlin-Mitarbeitenden füllen jedes Jahr etwa 2000 Schatzkarten aus, um Verbesserungen anzustossen.



sinnvoll: «Wäre es unser Ziel, Personal abzubauen, hätte dieses keinen Anreiz, sich für effizientere Prozesse zu engagieren.» Genau das aber sei entscheidend, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Obwohl die Kosten also nicht im Vordergrund stehen, geht die Rechnung für Schmidlin auf. Das Unternehmen liefert heute seine Produkte unter anderem nach Österreich, in die USA und bis nach Australien. In Zukunft will die Firma weiter natürlich wachsen und neue Märkte erschliessen – und dabei zugleich immer besser werden. Wer nun nämlich denkt, dass es irgendwann doch sicher nichts mehr zu optimieren gebe, der irrt sich. Und zwar gewaltig, wie Beat Wullschleger betont: «Je mehr Verbesserungen wir erreichen, desto mehr neue Themen kommen hinzu.»

Übrigens: Zumindest ein Stück weit hat sich Beat Wullschleger das «Optimieren von Prozessen» zur Lebensaufgabe gemacht. So achtet er zum Beispiel darauf, dass die Milch, die Butter und das Gemüse im Kühlschrank immer am gleichen Ort aufbewahrt werden. Und natürlich hat auch im eigenen Gartenhäuschen jedes Werkzeug seinen Platz. Auch wenn er bei seiner Frau bisweilen etwas Überzeugungsarbeit leisten müsse, lässt sich Beat Wullschleger nicht von seinem Vorhaben abbringen. Lachend sagt er: «Ob zu Hause oder im Betrieb: Es gibt unendlich viel Optimierungspotenzial!»

LINK www.schmidlin.ch

KINDER MÜSSEN AUSPROBIEREN UND SCHEITERN DÜRFEN

Future Skills kann man nicht im Frontalunterricht vermitteln.
Kinder brauchen Freiräume, um sie sich selbst anzueignen.

Autor Dr. Jakub Samochowiec, Senior Researcher und Speaker, Gottlieb Duttweiler Institut

Früher standen fachliche Kompetenzen stärker im Vordergrund als heute. Ein Schreiner musste mit Holz umgehen können, eine Bäckerin mit Mehl und Hefe. Wenn die Berufsleute ihre Tätigkeit zuverlässig und treu ausübten, wurden sie als solche vermutlich geschätzt. In unserem heutigen Arbeitsleben gewinnen hingegen die sogenannten transformativen Fähigkeiten an Bedeutung. Das sind Kompetenzen, die wir in ganz unterschiedlichen Bereichen anwenden können.

Heute braucht es Offenheit und Gestaltungswillen

Spricht man von Future Skills, kommen deshalb Schlagwörter wie diese ins Spiel: Eigeninitiative, Begeisterungsfähigkeit, Offenheit, Gestaltungswille. Aber auch strategisches Denken und emotionale Intelligenz, Innovationskompetenz und Kommunikationsstärke zählen zu den Fähigkeiten, die in Zukunft (noch mehr als heute) gefragt sind. Obwohl dieses Feld sehr breit angelegt ist, haben die Fähigkeiten einen gemeinsamen Nenner: Sie lassen sich nicht vermitteln, sondern vor allem üben. Es handelt sich um ganzheitliche Lebenskompetenzen, die wir schrittweise erwerben und durch häufiges Anwenden vertiefen.

Wie also schaffen wir es, dass die Erwachsenen von morgen solche Fähigkeiten entwickeln? Indem wir Kindern Raum und Zeit geben. Sie müssen Langeweile aushalten, damit Platz für Kreativität entsteht. Und dann ausprobieren und scheitern dürfen, eigene Schlüsse daraus ziehen, Entscheidungen treffen. Und zwar sowohl allein als auch in der Gruppe. Diese Fähigkeit wird ihnen später ermöglichen, ihre Zukunft als Gemeinschaft zu formen. Denn wir müssen uns darauf einstellen, dass die Zukunft radikal verschieden von dem sein kann, was heute ist. Erfahrungen und Traditionen reichen als Leitplanken nicht mehr aus.

Zukunft in Szenarien gefasst

Das haben wir am Gottlieb Duttweiler Institut in einer Studie versucht darzulegen. Als Forschungsmaterial dienten unterschiedliche Erzählungen über die Zukunft, von Hollywoodfilmen bis hin zu politischen Visionen. Diese vielen Narrative teilten wir vier Extremszenarien zu, die man als Eckpunkte betrachten kann. Irgendwo dazwischen wird sich unser künftiges Leben vermutlich abspielen.

Das wohlwollendste Szenario gleicht jener Zukunft, über die wir in Bezug auf Future Skills oft sprechen: Hochintelligente

Menschen arbeiten Hand in Hand mit einer weit entwickelten Technologie. Alle leben im Überfluss, und wer arbeitet, tut dies aus einer intrinsischen Motivation heraus.

Mut lohnt sich

Ein bisschen erprobt haben wir dieses letzte Szenario ja schon. Als während Corona plötzlich die Homeoffice-Pflicht eingeführt wurde, fielen Präsenzkontrollen weg. Die meisten haben dadurch nicht einfach aufgehört zu arbeiten. Besonders wichtig dünkt mich in diesem Zusammenhang, dass wir auch ohne Krise lernen, mutig zu sein. Sie erinnern sich: Forderungen nach mehr Homeoffice wurden vor der Pandemie aus Angst vor Unproduktivität abgeschmettert. Die Erfahrung hat uns das Gegenteil gelehrt.

Um die Zukunft nicht bloss als etwas, was rund um uns herum passiert, wahrzunehmen, müssen wir genau solche Denkmuster aufbrechen und als Gemeinschaft Visionen entwickeln. Denn wir bestimmen heute mit, wie die Zukunft aussehen wird. Dann brauchen wir uns nicht mehr zu überlegen, welches Szenario oder welche Teile davon wohl irgendwann eintreffen werden. Vielmehr werden wir zu Akteuren, die unsere Zukunft mitgestalten.



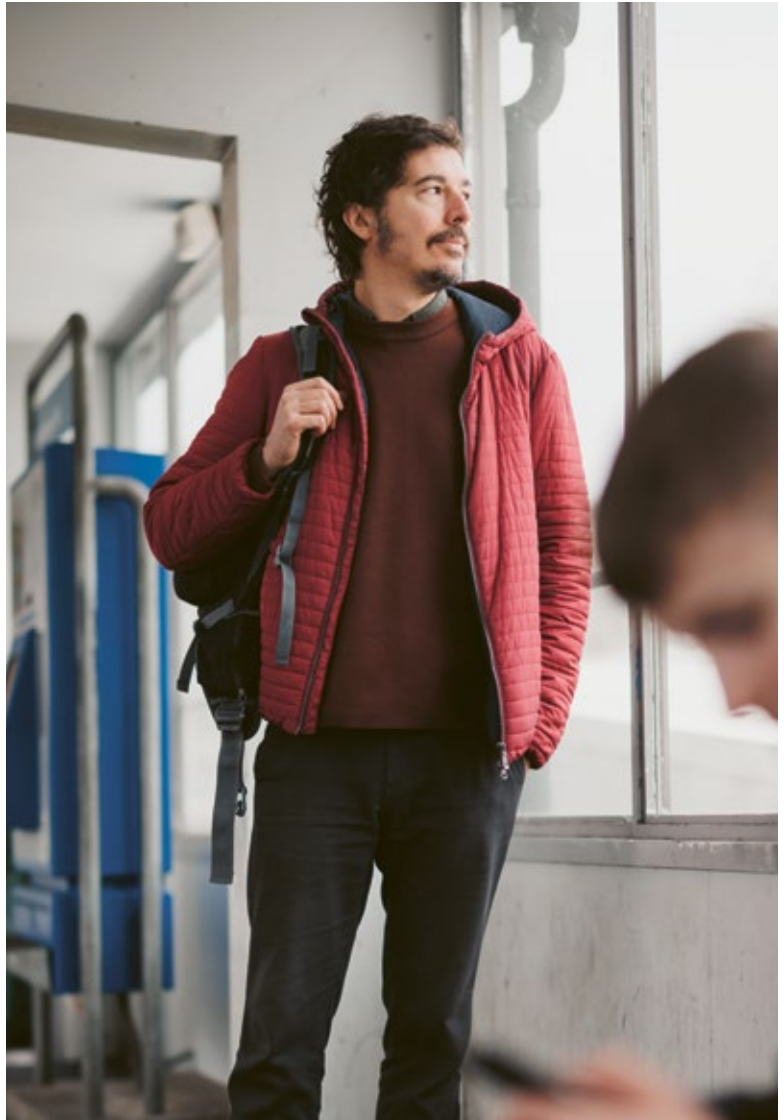
«Wir sollten unsere Zukunft als Gesellschaft gestalten, statt passiv zuzuschauen.» Dafür plädiert Jakub Samochowiec.

DIE STUDIE IM ÜBERBLICK

Das Gottlieb Duttweiler Institut hat die Studie «Future Skills» im Jahr 2020 im Auftrag der Jacobs Foundation erstellt. Die vier Szenarien, wie die Schweiz im Jahr 2050 aussehen könnte, sind die folgenden:

- **Kollaps:** Internationaler Handel ist inexistent und die Globalisierung gescheitert. Lokale Gemeinschaften organisieren sich neu.
- **Gig-Economy-Prekariat:** Maschinen haben viele Jobs übernommen und für eine technologisierte Arbeitslosigkeit gesorgt. Die Menschen verdingen sich als digitale Tagelöhner mit wenigen Rechten.
- **Netto-Null:** Die Hoffnung, den Klimawandel mit Fortschritt zu stoppen, ist verfliegen. Man versucht auf lokaler Ebene, null CO₂-Emissionen zu erreichen.
- **Voll automatisierter KI-Luxus:** Maschinen haben den Menschen viele Jobs abgenommen. Davon profitieren alle. Die Bevölkerung steht damit vor der Herausforderung, ihrem Leben einen Sinn zu geben.

Um Kinder und Jugendliche dazu zu befähigen, ihre Zukunft innerhalb dieses Rahmens zu gestalten, schlägt die Studie drei Kategorien von Kompetenzen vor: Wissen, Wollen und Wirken. Das Wissen muss schnell erweitert werden können. Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, aber auch Wahres von Falschem trennen zu können, gewinnt an Bedeutung. Ausgehend von diesem reflektierten Ist-Zustand, stellt sich die Frage: Wo wollen wir hin? Um sie beantworten zu können, brauchen künftige Erwachsene die Fähigkeit, ihre Bedürfnisse und Gefühle einzuordnen sowie neugierig voranzugehen. Die Gemeinschaft bleibt existenziell, denn viele Probleme unserer Zeit lassen sich nur zusammen lösen. Beim Wirken geht es schliesslich darum, die entwickelten Ideen in die Tat umzusetzen. Dafür braucht es praktische, umsetzungsstarke Fertigkeiten, aber auch Selbstwirksamkeit, Kommunikationsfähigkeit und Empathie.



Der Autor

Dr. Jakub Samochowiec ist Senior Researcher und Speaker am Gottlieb Duttweiler Institut. Der promovierte Sozialpsychologe analysiert gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Veränderungen mit den Schwerpunkten Entscheidung, Alter, Medien und Konsum.

LINK www.gdi.ch/futureskills

SCHWYZER KMU: INDUSTRIE OPTIMISTISCHER

Zum ersten Mal seit Beginn der Erhebung stehen die Zeichen bei der Industrie auf Wirtschaftswachstum.

Die SZKB hat in Zusammenarbeit mit dem kantonalen Amt für Wirtschaft im dritten Quartal 2022 einen Indikator ins Leben gerufen: den sogenannten Purchasing Managers' Index (PMI). Der PMI zeigt die wirtschaftliche Lage der Schwyzer KMU und was sie am meisten beschäftigt.

In den ersten Erhebungen bewegten sich die PMI-Zahlen des Kantons Schwyz im Gleichschritt mit der gesamtschweizerischen Wirtschaft. Im ersten Quartal 2023 zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Der Industriesektor liegt mit 52,2 Punkten erstmals seit der Erhebung in der Wachstumszone. Die KMU aus dem Dienstleistungssektor vermelden dagegen nur noch ein schwaches Wachstum. Neben den hohen Einkaufspreisen belastet die Firmen die schwächere Auftragsdynamik.

Industrie mit höherem Auftragsbestand

Im Gegensatz zur Schweizer Industrie vermeldet der Schwyzer Industriesektor ein Wirtschaftswachstum. Basis dafür ist

vor allem der höhere Auftragsbestand (56,0), daneben profitieren die Firmen von der Normalisierung bei den Lieferfristen (56,6). Die Einkaufspreise (68,1) belasten weiterhin, was sich auch in der geschrumpften Einkaufsmenge (47,6) zeigt. Kaum verändert haben sich die Lagerbestände der Fertigfabrikate (50,0) und die Beschäftigung (50,6).

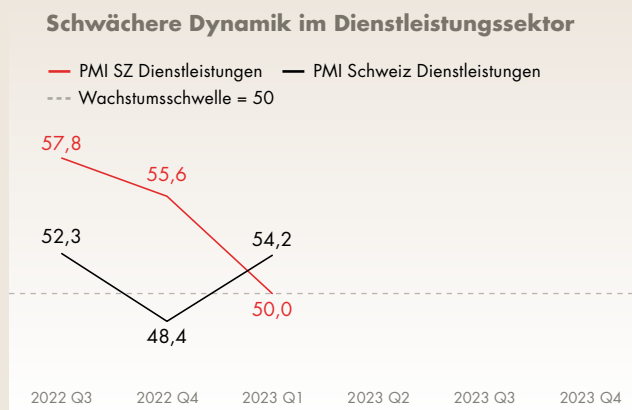
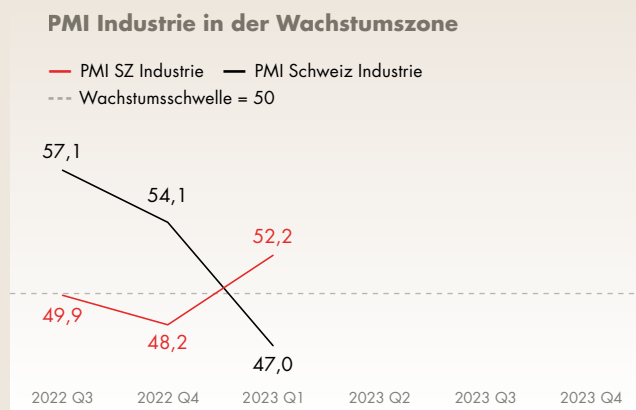
Dienstleister erhöhen die Preise

Die Schwyzer Dienstleister spüren aktuell das unsichere Wirtschaftsumfeld. So wurde die Produktion im ersten Quartal 2023 zurückgefahren (47,1). Ausserdem fiel der Auftragseingang (49,8) knapp unter die Wachstumsschwelle, und auch der Auftragsbestand (50,0) liegt tiefer als im Vorquartal. Weiterhin können die KMU die Verkaufspreise (67,6) erhöhen, allerdings belasten die anhaltend steigenden Einkaufspreise (77,6) die Margen. Die Beschäftigung wächst (54,1), was Zuversicht ausdrückt. Gesamthaft kommt der PMI auf der Wachstumsschwelle bei 50,0 Punkten zu liegen.

Schwyzer KMU robust

Die weltwirtschaftlichen Turbulenzen betreffen auch die Unternehmen im Kanton Schwyz. So stellt etwa die Teuerung im Einkauf die KMU vor die Herausforderung, durch höhere Verkaufspreise oder effizientere Prozesse ihre Margen zu verteidigen. Andererseits ist die Nachfrage derzeit von geopolitischen Unsicherheiten und der inflationsbedingt geringeren Kaufkraft von Konsumenten betroffen. Entlastung bietet die Normalisierung der Lieferketten: Aufgrund der Pandemie war die Verfügbarkeit zahlreicher Produkte lange eingeschränkt und mit Preisaufschlägen verbunden. Der PMI Kanton Schwyz zeigt jedoch, dass die Unternehmen mit diesen wechselnden Herausforderungen umgehen können. Die wirtschaftliche Stimmung im Kanton ist zwar nicht euphorisch, aber robust. Und dass die Schwyzer KMU ihre Beschäftigung ausbauen, ist ein klares Zeichen von Optimismus.

[LINK www.szkb.ch/pmi](http://www.szkb.ch/pmi)



Quelle: SZKB, Bloomberg

DIE SZKB MACHT SICH FIT FÜR DIE ZUKUNFT

Podcasts während der Arbeitszeit, Miniweiterbildungen während der Mittagspause, Leadership Circles für Führungskräfte: «Lebenslanges Lernen» ist bei der SZKB kein leeres Schlagwort, sondern Teil der Firmenphilosophie. Aus gutem Grund.

Die Welt dreht sich – zumindest gefühlsmässig – immer schneller. Das liegt unter anderem an der Digitalisierung, die zwar seit Jahren Thema ist, im Zuge der Coronapandemie jedoch massiv an Tempo zugelegt hat. Durch Ereignisse wie den Ukrainekrieg oder den Klimawandel steigt die Komplexität zusätzlich. All das beschäftigt auch die Schwyzer Kantonalbank. «Wir leben in einer zunehmend volatilen, unsichereren, komplexen und mehrdeutigen Welt», sagt Jasmin Reinhard, Senior Spezialistin HR und Projektleiterin. Und diese sogenannte VUCA-Welt (siehe Box) bringt vielschichtige Herausforderungen mit sich. Als HR-Spezialistin weiss sie natürlich genau, dass sich die Arbeitswelt im Wandel befindet. Manche Jobprofile fallen weg, andere kommen neu dazu. «Dies war zwar schon immer so, aber neue Technologien wie die künstliche Intelligenz beschleunigen diese Entwicklungen zusätzlich. Wir müssen uns deshalb ständig überlegen, welche Kompetenzen wir brauchen, um heute und auch in Zukunft erfolgreich zu sein.»

«Soft Skills gewinnen an Bedeutung»

Die SZKB belässt es aber nicht beim Überlegen, sie begegnet dem Thema auch mit verschiedenen konkreten Initiativen. Im vergangenen Herbst hat die Bank das Projekt «Fit für morgen» ins Leben gerufen. «Ein Hauptziel ist es, wichtige Future Skills zu fördern und die Arbeitsmarktfähigkeit unserer Mitarbeitenden langfristig sicherzustellen»,

betont Jasmin Reinhard. Nebst der fachlichen und der digitalen Weiterbildung gewinnen laut Reinhard insbesondere auch die Soft Skills zunehmend an Bedeutung. Dabei geht es um Themen wie Resilienz, Feedbackkultur, kritisches Denken oder Selbstmanagement.

Internes Know-how fördern

Ein Begriff, der im Gespräch mit der HR-Spezialistin immer wieder aufpoppt, ist «lebenslanges Lernen». Damit sei nicht gemeint, dass alle Mitarbeitenden regelmässig externe Weiterbildungen absolvieren müssten, betont Reinhard. Diese Möglichkeit besteht zwar, doch «lebenslanges Lernen» kann auch niederschwelliger funktionieren. «Dafür braucht es jedoch das passende Umfeld», betont Reinhard. Bei der SZKB geschieht dies zum Beispiel in Form von sogenannten «Lunch & Learn»-Sessions. Manche Teams führen jeden Monat während einer Mittagspause eine Miniweiterbildung zu einem spezifischen Thema durch. Ein anderes Beispiel sind die Leadership Circles, an denen sich Führungskräfte regelmässig in kleinen Gruppen mit den Herausforderungen der Zukunft befassen. «Zudem versuchen wir, unser internes Know-how noch stärker zu nutzen», sagt Reinhard. Neulich habe ein Mitarbeiter, der sich besonders gut mit Excel auskenne, eine Schulung für interessierte Kolleginnen und Kollegen angeboten. «Die Nachfrage war riesig.»



Podcasts und Hörbücher während der Arbeitszeit

Im Rahmen von «Fit für morgen» hat die SZKB ein weiteres Angebot lanciert: Aktuell stellt das Unternehmen 100 ausgewählten Mitarbeitenden die Lernplattform Bookboon zur Verfügung. Diese beinhaltet über 2000 Podcasts, Hörbücher und Videos zu ganz unterschiedlichen Themen. Die Teilnehmenden des Pilotprojekts werden dazu ermuntert, regelmässig Inhalte zu konsumieren – und das gerne auch während der Arbeitszeit. «Schliesslich ist es Teil unseres Jobs, dass wir uns fit halten», betont Jasmin Reinhard. Und die Projektleiterin verspricht: «Wenn die Pilotierung von Bookboon erfolgreich sein wird, werden wir die Plattform anschliessend sämtlichen Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.»

Übrigens: Auch wenn sich die SZKB auf vielfältige Art und Weise fit für die Zukunft macht, ist klar, dass nicht alle Mitarbeitenden Veränderungen gegenüber gleich offen sind. «Wandel ist immer auch mit Unsicherheiten verbunden», weiss Jasmin Reinhard. «Aufhalten oder gar verhindern können wir die Entwicklungen jedoch nicht.» Umso wichtiger sei es deshalb, die Arbeitnehmenden auf die Reise mitzunehmen und sie transparent und offen über die Veränderungen aufzuklären. «Damit wir mit der sich immer schneller drehenden Welt Schritt halten können, braucht es alle», betont Jasmin Reinhard.

DIE UNTERNEHMENSWELT IST VUCA

Die Herausforderungen für Unternehmen sind vielfältig und werden häufig mit dem Akronym VUCA beschrieben. VUCA steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

Der Begriff beschreibt, dass sich Unternehmen wie die SZKB in einem hochdynamischen Umfeld bewegen, das enorm von technologischen, politischen, marktwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Unsicherheiten geprägt ist. «Was heute als gegeben gilt, kann morgen schon wieder anders sein», sagt HR-Spezialistin Jasmin Reinhard. «Umso wichtiger ist es, dass wir als Unternehmen sowie unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, fortlaufend auf den Wandel zu reagieren.»



FUNDAMENT FÜR DIE ZUKUNFT

Wie wir arbeiten, verändert sich stetig.
Was bleibt, ist die grosse Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften.
Bei Webiplus vermitteln wir die Grundlagen für die Fachleute
von morgen.

Ob als Automechanikerin, Detailhandelsfachangestellte oder Kauffrau: Die Arbeitstätigkeiten haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Prozesse werden digitalisiert, und Computer nehmen uns wiederkehrende Arbeiten ab. Weil wir immer weniger einfache Tätigkeiten erledigen müssen, wachsen die Anforderungen für uns alle. Der Fachkräftemangel ist ein klares Zeichen für diese Entwicklung. Auf der einen Seite stehen die Unternehmen, die dringend gut ausgebildete Mitarbeitende suchen, auf der anderen Seite Jobsuchende, denen die nötigen Qualifikationen fehlen.

Bei Webiplus bilden wir gewissermassen die Brücke zwischen beiden Polen. Mit einer gezielten Förderung der Kompetenzen machen wir Erwachsene fit für zukünftige Tätigkeiten und Herausforderungen. Wir haben dabei die Bedürfnisse der Firmen im Blick, für die sie später arbeiten möchten. Indem wir die Erwachsenen in grundlegenden Bereichen befähigen, entwickeln sie auch Skills, die in Zukunft noch wichtiger werden: kritisches Denken, den Umgang mit Technologien, selbstständiges und permanentes Lernen, Kreativität und Resilienz. Wir sind überzeugt: Nur mit einer soliden Grundbildung gehen die Türen für mehr Selbstständigkeit beim Lernen und Arbeiten auf.

Vorbereitung auf eine Grundbildung

Eines unserer Standbeine beginnt dabei ganz am Anfang, bei den Grundkompetenzen. Hier werden Erwachsene in den Modulen Sprache, Mathematik, Gesellschaft, Lerntechnik und Informatik auf eine Grundbildung in ihrem gewünschten Beruf vorbereitet. Der Bund und der Kanton Schwyz fördern das Erwerben dieser Grundkompetenzen, weil diese die Menschen auf ein selbstbestimmtes Leben vorbereiten. Bevor die Erwachsenen einen Abschluss mit eidgenössischem Berufsattest EBA oder eidgenössischem Fähigkeitszeugnis EFZ anpacken, ist für viele eine Auffrischung der Allgemeinbildung empfehlenswert. Diese ist integraler Bestandteil des EFZ. Indem die Erwachsenen den Teil Allgemeinbildung zuerst absolvieren, sind sie danach gut für die Ausbildung im berufskundlichen und praktischen Fachbereich gewappnet.

Parallel zum Arbeitsleben lernen

Die Teilnehmenden der Arbeitsplatzorientierung sind bereits in einem Betrieb tätig, wenn sie zu uns stossen. Diese Menschen sind beispielsweise angelernt oder erst nach der obligatorischen Schulzeit in die Schweiz gekommen. In diesem Bereich fördern wir die Mitarbeitenden gezielt im Hinblick auf die anfallenden Tä-

tigkeiten in ihrem Unternehmen. Sei es in der Sprachanwendung, in der Administration oder in der Maschinenbedienung, bei Informatikanwendungen oder in der Mathematik – wir stellen den Bezug zur jeweiligen Tätigkeit immer her.

Neben der Vorbereitung auf die Grundbildung sowie Lehrgängen mit Abschluss stehen wir für lebenslanges Lernen und eine permanente Weiterentwicklung. Auch wer schon länger im Berufsleben Fuss gefasst hat, kann sich bei uns mit Fremdsprachen, Informatikkursen oder berufsbezogenen Modulen weiterbilden. Denn Future Skills klingt im ersten Moment vielleicht etwas abschreckend. Aber im Grundsatz bedeutet es nichts anderes, als das Heft selbst in die Hand zu nehmen – und sich fortlaufend den beruflichen Herausforderungen zu stellen.

Webiplus ist der Zusammenschluss der Weiterbildungen der Kaufmännischen Berufsschule Schwyz und des Berufsbildungszentrums Goldau. Das aktuelle Kursprogramm, das unter anderem von der SKZB unterstützt wird, finden Sie auf der Website.

LINK www.webiplus.ch

FÜR DIE KÜNFTIGEN CHEFINNEN

Von den Erfahrungen anderer profitieren: Ein Mentoringprogramm bestärkt junge Schwyzer Frauen in ihren Karrieren.

Im Kanton Schwyz sind nur 28,2 Prozent der Führungspositionen in Frauenhand. In Verwaltungsräten kommt nicht einmal eine Frau auf vier Männer – hier liegt die Quote bei 22,1 Prozent. Und im Kantonsrat politisieren im Jahr 2023 gerade einmal 12 Frauen neben 100 Männern.

Warum dieses Verhältnis, trotz vieler Bemühungen, nicht ausgeglichener ist, lässt sich nicht so einfach erklären. Fakt ist: Sind Kinder im Spiel, schwenken immer noch mit grosser Mehrheit die Mütter auf Teilzeitmodelle um, während die Väter an ihrem Pensum festhalten. Über die Folgen dieser Rollenverteilung wird viel diskutiert: Eine magere Vorsorge mündet in Altersarmut bei Seniorinnen, qualifizierte Frauen verkaufen sich auf dem Arbeitsmarkt unter Wert. Die Beispiele sind zahlreich und die Biografien vielfältig. Aus den vielen bestens ausgebildeten, motivierten Mädchen, welche die Jungs im Gymnasium oder in der Lehre noch links liegen liessen, werden oftmals putzende, kochende, Windeln wechselnde Erzieherinnen. Während die Mütter in ihren multiplen Rollen zu funktionieren versuchen, klettern ihre ehemaligen Mitschüler scheinbar mühelos die Karriereleiter hoch.

45 Tandems sind im Herbst gestartet

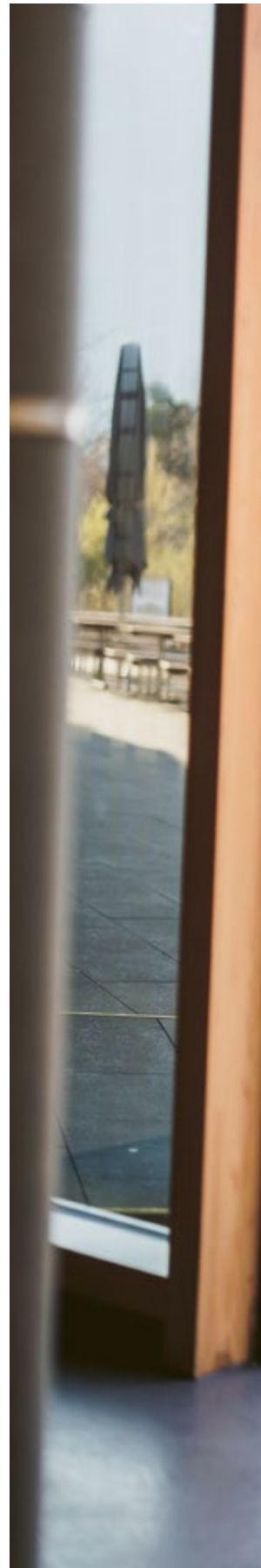
Statt noch lange über die Gründe für dieses Missverhältnis zu reden, hat sich ein Kreis initiativer (und notabene erfolgreicher) Frauen entschieden, aktiv zu werden. Und zwar dort, wo das Potenzial am grössten ist: bei der Generation künftiger Führungskräfte. Junge Berufseinsteigerinnen sollen von erfahrenen Mentorinnen und Mentoren profitieren, Fragen stellen, sich austauschen dürfen. Wie erreiche ich meine Karriereziele? Welches Studium passt zu mir? Welche Argumente ziehen

bei einer Lohnverhandlung? Die Themen bestimmen die 45 Tandems untereinander selbst, wobei vor allem die Mentees die Schwerpunkte setzen.

Programmleiterin Claudia Hiestand erklärt, welche Motivation hinter dem Schwyzer Mentoring steckt: «Wir möchten junge Frauen ermutigen, sich beruflich gut zu positionieren, und ihnen aufzeigen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingen kann. Auf der anderen Seite sehen wir das Programm als Chance für Schwyzer Unternehmen, ihren Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.» Ein Talentpool aus über vierzig engagierten und ambitionierten jungen Frauen – keine schlechte Ausgangslage, um das Thema Gender Diversity firmenintern voranzutreiben. Claudia Hiestand sagt auch: «Wir unterstützen die Unternehmen gern, passende Matches zu finden.»

Persönliche Schwerpunkte berücksichtigt

Claudia Hiestand ist sehr zufrieden, wie das Programm angelaufen ist: «Es haben sich über siebzig qualifizierte Mentorinnen und Mentoren bei uns gemeldet, sodass wir beim Bilden der Tandems gut auf die Interessen der Mentees eingehen konnten. Ich denke, das ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Projekts.» Bei den Mentees brauchte es mehr Überzeugungsarbeit, um sie zum Mitmachen zu bewegen. «Das anfängliche Zögern mancher Teilnehmerinnen werten wir als Zeichen, dass wir mit dem Schwyzer Mentoring auf der richtigen Schiene sind», sagt die Programmleiterin. «Wir hoffen natürlich, dass die Mentees ihre positiven Erfahrungen nun auch unter Gleichaltrigen weiter erzählen und so die Werbetrommel für weitere Zyklen rühren.» Spezielle Voraussetzungen brauchen sie nämlich nicht.





**Mentorin Andrea Bruhin
und Mentee Merve
Tokgöz tauschen sich
regelmässig aus.**



VOM TALENT- MANAGER BIS ZUR ÄRZTIN

Für den ersten Zyklus des Schweizer Mentoringprogramms haben sich 79 Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung gestellt. Sie haben Erfahrung und Know-how in ganz unterschiedlichen Bereichen: Wirtschaft und Recht sind genauso vertreten wie die Naturwissenschaften. Dazu kommen Berufsfelder aus dem Schul- und Gesundheitswesen und viele mehr. Viele von ihnen haben das Unternehmertum im Blut und bereits eigene Firmen gegründet. Unter den Personen, die sich für ein Mentoring zur Verfügung stellen, sind auch mehrere Vertreter der Schweizer Kantonalbank.

Viele Mentees machten eine Lehre

Die meisten der 45 Mentees haben eine Berufslehre absolviert. Auch hier ist die Palette breit und reicht von Gesundheitsberufen über Marketing, Gestaltung und kaufmännische Tätigkeiten bis hin zur Hotelfachfrau. Einige von ihnen absolvieren zurzeit ein Studium. Internationale Beziehungen interessieren da genauso wie Umwelt- oder Wirtschaftswissenschaften, andere bilden sich zur Lehrperson oder im Finanzwesen aus und weiter.

Lohn, Auftreten und Karriere beschäftigen Mentees

An der Auftaktveranstaltung im vergangenen Herbst hat das Projektteam den Berufseinsteigerinnen auf den Zahn gefühlt. «Die Topthemen für die aktuellen Mentees sind Lohnverhandlungen, Auftrittskompetenz und Karriereplanung», sagt Claudia Hiestand. Zu jedem Thema wird im Verlauf des Programms jeweils ein virtuelles Inputreferat mit anschließender Fragerunde organisiert. Parallel dazu möchte die Kerngruppe den Mentees weitere Aspekte eines erfolgreichen Berufslebens mit auf den Weg geben. Hierzu zählt beispielsweise gezieltes Netzwerken, das natürlich mit dem Programm selbst schon gefördert wird. Aber auch Überlegungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Themen rund um die berufliche Vorsorge fliessen in das Programm ein.

Und was verspricht sich die Programmleitung vom Mentoring? «Die Gleichstellung der Geschlechter in der Arbeitswelt ist überfällig», sagt Claudia Hiestand, «wir wollen einen Beitrag leisten, damit ein Umdenken in der Gesellschaft stattfindet – und Mütter bald mit derselben Selbstverständlichkeit im Berufsleben bleiben wie Väter.»



LINK www.schwyzer-mentoring.ch

DIESE FRAUEN STECKEN HINTER DEM MENTORING

Für das Schwyzer Mentoringprogramm zeichnet ein reines Frauenteam verantwortlich.

Die Köpfe, die dahinterstecken, sind in der Schwyzer Öffentlichkeit nicht unbekannt:

Mit an Bord sind unter anderem Susanne Thellung, CEO der Schwyzer Kantonalbank,

Franziska Föllmi, Direktorin des Spitals Schwyz, Rita Lüönd, Präsidentin der

KMU Frauen Schwyz, Irene Thalmann, Geschäftsführerin des Chindernetz Kanton Schwyz,

sowie weitere führende Frauen aus der Schwyzer Wirtschaft.

WARUM FUTURE SKILLS KEIN GRUND ZUM FÜRCHTEN SIND



Autor Adrian Eggenberger,
Leiter Firmenkunden

Befasst man sich mit den Future Skills – den in Zukunft gefragten Fähigkeiten –, kann dies schon mal Unsicherheiten auslösen. Muss ich jetzt programmieren lernen? Bald Big Data auswerten können? Mich in IT-Security auskennen? Falls Sie diese Fragen jetzt schon mit Ja beantworten können, herzliche Gratulation! Dann verfügen Sie über Skills, die im Arbeitsmarkt sehr gefragt sind. Falls Sie (wie die meisten von uns) jedoch die Digitalisierung mehr miterleben statt mitprägen, ist das auch nicht weiter schlimm. Es gibt nämlich ganz viele Sozial- und Methodenkompetenzen, die parallel zum technologischen Fortschritt an Bedeutung gewinnen. Man unterscheidet hier zwischen Selbstkompetenzen wie Verantwortungsbewusstsein oder Selbstständigkeit sowie emotionalen Kompetenzen im Umgang mit anderen, etwa Hilfsbereitschaft oder Mitgefühl.

Das Positive daran ist, dass diese Kompetenzen nie aus der Mode kommen: Wenn Sie einmal gelernt haben, Konflikte konstruktiv auszutragen, werden Sie das überall anwenden können. Das macht Job- und Branchenwechsel einfach, zahlt also auf die immer grösseren Gestaltungsspielräume im Arbeitsleben ein. Bei Future Skills geht es dementsprechend weniger darum, eine ganz konkrete Fähigkeit zu erwerben. Vielmehr hat sich die Art und Weise, wie wir arbeiten, verändert und entwickelt sich laufend weiter. Mit neuen Technologien ist es dabei nicht getan. Wir brauchen Menschen, die gemeinsam Lösungen für bislang unbekannte Probleme entwickeln können. Das erfordert neue Herangehensweisen, Regeln für die Kommunikation und eine widerstandsfähige Bevölkerung in stürmischen Zeiten.

[LINK www.szkb.ch/firmenkunden](http://www.szkb.ch/firmenkunden)

**AUCH FÜR
FIRMENKUNDEN:**

**EINE BANK,
DIE GROSS GENUG
FÜR KOMPETENZ
UND KLEIN GENUG
FÜR NÄHE IST.**

**FIRMENKUNDENGESCHÄFT, SCHWYZER ART:
UNKOMPLIZIERT, VERLÄSSLICH, EFFIZIENT.**