

# SPECIAL BILDUNG + KARRIERE

## Soft Skills

Wie man die wichtigen sozialen Kompetenzen mit Expertinnen stärken kann.

Seite 38

## Junge Generationen

Was die Gen Y und Z von Firmen erwarten und wie man sie gewinnen kann.

Seite 39

## Jobsuche

Mit diesen Tipps und Tricks cruisen Sie sicher in den ersten Job.

Seite 40

## Comeback

Alt ist endlich sexy. Darum sind die Ü50er gefragt wie nie zuvor.

Seite 42



**Teamwork:** Zwei Studenten der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Lausanne (EPFL) im Rolex Learning Center.

# Durchblick im Metaverse

Weiterbildungen werden zum **Schlüsselfaktor** für Arbeitgeber. Stillstand bedeutet Rückschritt.

MATTHIAS NIKLOWITZ

**U**m Weiterbildungsmöglichkeiten mussten Arbeitnehmer jahrzehntelang aktiv kämpfen: Direkte Vorgesetzte sahen in den Interessenten aufstrebende Konkurrenten, wenn es um die nächsten Beförderungen ging. Weiter oben in den Chefetagen sah man die Kosten – und willigte allenfalls ein, wenn die Weiterbildungszeit teilweise in die Ferien gelegt wurde. Inzwischen haben sich die Verhältnisse gründlich verändert: Interne und externe Weiterbildungen sind bei guten Arbeitgebern selbstverständlich geworden, wie eine kleine Umfrage unter bekannten Adressen wie Rivella, Zweifel und Ikea Schweiz ergeben hat. Das liegt an einem oft übersehenen Faktor: Vereinfachte Modelle sehen Firmen als sta-

tisch an. In der Realität verändern sich die Unternehmen aber ständig. Einige wachsen, viele stagnieren und nochmals andere schrumpfen. Bei den meisten Firmen gibt es selbst bei stabilem Umsatz laufend neue Produkte und Dienstleistungen – und damit ständigen Bedarf an Instruktionen (im Verkauf) und Wartung (im Servicebereich). Das überlassen viele Unternehmen nicht mehr den individuellen Zufällen und notorisch unzuverlässigen Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden – und spätestens dann kommen die internen und externen Weiterbildungen ins Spiel.

Auch für die Executives gibt es reichlich Weiterbildungsbedarf: beispielsweise das Managen der veränderten Ansprüche der Generation Z. Die Talente und jungen Mitarbeitenden haben andere Erwartungen bezüglich der Flexibilität, der Interaktionen innerhalb und ausserhalb der Firma. Mit den veränderten Informa-

tions- und Datenflüssen verändern sich auch die Grenzen von Unternehmen – und auch darauf sind Executives ohne ständige Weiterbildungen schlecht vorbereitet. Schliesslich stellen sich zunehmend mehr Fragen rund um neue Technologien wie das Metaverse. Weil hier die User einen viel grösseren Handlungsspielraum haben, funktionieren die gewohnten linearen und kontrollierbaren Marketing- und Firmen-Purpose-Narrative nicht mehr richtig. Gerade bei Technologie ist das Tempo der Veränderungen derzeit so schnell, dass selbst die Gen Z ihre liebe Mühe hat, die Zusammenhänge zwischen VR, Metaverse, NFT und AI zu verstehen. Immerhin: Die Lösung ist in Sicht. Es wächst eine Generation A(lpha) heran, die das erklären kann. Glückliche Eltern mit Technologie-Expertise am Familientisch können ja die Taschengelderhöhung als Weiterbildungsauslage abbuchen.

## Foto-Portfolio

Die Bildstrecke dieses Specials zeigt typische Situationen der Aus- und Weiterbildung in der Schweiz. (Fotos: Diverse Agenturen und Fotografen)

Verantwortlich für diesen Special: Eckhard Baschek

## Impressum

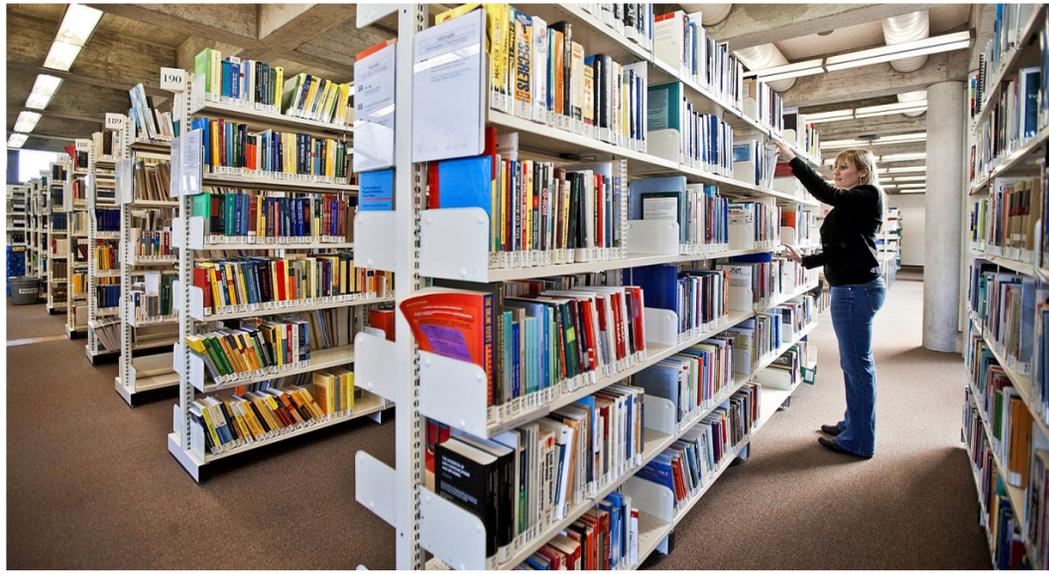
Der Special «Bildung + Karriere» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

# Soft Skills von Experten lernen

Die Online-Plattform **EaseIN21** will die unterentwickelte Weiterbildung der sozialen Kompetenzen fördern.

VOLKER RICHERT

**G**ary Vaynerchuk, Pionier im Bereich digitales Marketing und soziale Medien, hat ein neues Buch geschrieben, das nun auch auf Deutsch erhältlich ist. «Zwölfeinhalb Soft Skills für beruflichen Erfolg: Mit diesen Eigenschaften schöpfen Sie Ihr Potenzial nachhaltig aus» (280 Seiten, Books4Success) heisst es. Unter diesen zwölf Eigenschaften sind erwartbare wie Hartnäckigkeit, Geduld und Selbstbewusstsein. Aber auch Demut, Dankbarkeit und Freundlichkeit gehören für Vaynerchuk zum guten Unternehmer dazu. Und: Empathie. Das Buch schnellte direkt auf Platz eins der «New York Times»-Bestsellerliste: Soft-skills sind nicht nur in den USA im Trend.



**Bibliothek:** Ein zentraler Ort der Aus- und Weiterbildung sind immer noch Bibliotheken. Hier in der Universität St. Gallen (HSG).

## Eine Schule für Soft Skills

Auch in der Schweiz werden die «soften» Faktoren zum Thema. Hubert Boog, der Kundenmagnet, ist seit über dreissig Jahren als selbstständiger Verkaufstrainer unterwegs. «Die überfachlichen oder sozialen Kompetenzen oder neudeutsch Soft Skills machen im Leben rund 80 Prozent von dem aus, was uns als Menschen auszeichnet.» Nicht die Fachkompetenz und das Wissen sei das, was Kundinnen und Kunden überzeuge, sondern die Fähigkeiten, auf den Menschen einzugehen, ihm zuzuhören und ihn zu verstehen, erklärt Hubert Boog. «Der Preis ist, ausser beim Online-Kauf, selten das wichtigste Merk-

mal. Die soften Faktoren sind es, die über Erfolg oder Versagen bestimmen.» Und verweist auf EaseIN21, die Academy für Soft Skills. «Weil Soft Skills keine wissenschaftliche, fundierte Wissenschaft sind, wird das Thema heute in der arrivierten Ausbildung nur am Rande betrachtet und erhält leider kaum die Priorität, die sie in einer ganzheitlichen Ausbildung haben müsste», erklärt Boog. Und dies gelte für Schulstufe, Studium oder die Berufsausbildung.

Die Weiterbildungsplattform EaseIN21 bietet ein Abo-Modell an, wo Interessierte in kompakten Webinaren mit Expertinnen

und Experten aus Business, Bildung und Spitzensport ihre sozialen Kompetenzen verbessern können. Gegründet wurde die «Academy für Soft Skills» von Luigi Grigoli und Markus Koch. Grigoli kann eine spektakuläre Vita aufzählen. Trompeter, Gitarrist und Leadsänger in Pop- und Rockbands, später Comedian, Coach, Dozent und Buchautor. Aber auch sein Partner Markus Koch kann mit seiner Vita punkten. Er ist 13-facher Weltmeistertrainer im Sportschiessen, war Bundestrainer beim deutschen Dart-Verband und Mentalcoach von Olympioniken. Er arbeitete für internationale Konzerne und Institutio-

nen und trainiert als Kriminalhauptkommissar beim LKA der bayerischen Polizei seit zehn Jahren Spitzensportler, Führungskräfte und Mitarbeitende.

Diese beiden Macher lernten sich 2019 in New York an der weltrenommierten Schauspielschule Lee Strasberg Institute kennen, die für das Method Actings bekannt wurde. Hier studierten Johnny Depp, Anthony Hopkins oder Robert De Niro. Schnell war die Idee geboren, Soft Skills auf höchstem Niveau in die Business-Welt zu tragen. Beschleunigt durch die Pandemie stampften die beiden ihre Online-Academy aus dem Boden. «Un-

sere derzeit dreissig Experten aus unterschiedlichen Bereichen vermitteln in über 220 kurzen Videokursen ihr Know-how» erklärt Markus Koch. «Wir bündeln dieses Wissen und vermitteln eine Palette an unterschiedlichen Soft Skills.» Ein Blick auf die Liste der Homepage zeigt, dass sehr unterschiedliche Themen angesprochen werden und dass die Experten viel Erfahrung mitbringen. Beide Gründer sind als Coaches dabei, aber auch die TV-Moderatorin Andrea Ballschuh, die LinkedIn-Expertin Janaina von Moos oder der Spezialist für Körpersprache und Stimme Jonathan Gottwald. Die Bandbreite der Experten ist äusserst breit und deckt viele Bereiche ab. So erzählt Opernsänger Stefano Fagioli von seinen Erfahrungen und der Kriminalist Marco Löw zeigt, was er in über 5000 Vernehmungen als Polizist gelernt hat.

Laut Grigoli kann die Bildungs-Online-Plattform easeIN21 mit Vorteilen punkten. «In der Schweiz herrscht ein dichter Dschungel von Beratungs- und Coachingangeboten, der von inszenierten Referenzen und fingierten Bewertungen, Ghostwritern belastet ist.» Bei EaseIN21 hätten die eingesetzten Experten eine nachgewiesene Expertise, ist Grigoli überzeugt. Markus Koch möchte noch ergänzen: «Die Nachhaltigkeit in der Entwicklung der überfachlichen Kompetenzen lässt sich steigern, wenn die Mischung aus Online-Trainings und zusätzlichen Präsenzveranstaltungen optimal angepasst wird.»

Basis des Projekts ist das Buch «F\*\*k Meetings! Mindsets mit Mehrwert – Das neue Paradigma für Leichtigkeit im Raum» von Luigi Grigoli, das 2020 entstand. In 33 Kapiteln seziiert Grigoli den Mindset der Unternehmen und welchen Teil man in Teams mit der Konsequenz des individuellen Seins übernimmt.

ANZEIGE



**Universität Zürich**  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

**Executive Education**  
executive | MBA

Wie bringt mich ein EMBA in meiner Karriere voran?



Jetzt für den Infoanlass am 8.11.22 anmelden.

**Executive MBA**  
Fokus 2023 – 2025:  
Digitale Transformation  
– Deutsch oder Englisch

emba.uzh.ch  
executive-education.uzh.ch





**ETH zürich** | School for Continuing Education



## Inspired by the best

Weiterbildung für akademisch gebildete Fach- und Führungskräfte

MAS, DAS, CAS und Weiterbildungskurse auf [www.sce.ethz.ch](http://www.sce.ethz.ch)



## Foster your entrepreneurial mindset

iimt - excellence in education

www.iimt.ch





**SPECIAL**

Master-Studiengänge

03. Nov. 2022

Weitere Informationen:  
Ringier Advertising - Michael Germann - michael.germann@ringier.ch

# Anspruchsvolle Gen Y und Z

Wer junge **Talente** gewinnen möchte, muss viel mehr bieten als nur Geld und Desk. Schweizer Firmen sind hier besonders kreativ.

MATTHIAS NIKLOWITZ

**J**unge Menschen halten sich gerne viele Optionen offen. Wenn es dann allerdings die gewählte Option ist, kann es nicht schnell genug gehen, diese wahrzunehmen. Deshalb sind einige Wechsel üblich, bis der «richtige» Arbeitgeber gefunden ist. Eine Umfrage in den USA unter jungen Menschen der Generation Z (für den Bildungs- und Arbeitsmarkt sind das die Menschen im Alter zwischen 10 und 25 Jahren) ergab im Sommer 2022 drei wichtige Faktoren bei der Erwartungshaltung gegenüber ihren Arbeitgebern: höhere Flexibilität, mehr Sicherheit bei der Arbeit – und mehr Geld.

## Wichtige Arbeitsumgebung

Die Entwicklung ist auch in der Schweiz sichtbar, wie eine Umfrage unter Firmen zeigt, die gemäss dem «Handelszeitung»-Rating der «Besten Arbeitgeber» vom März besonders gut abgeschnitten hatten. «Bei Jüngeren steht das Thema Work-Life-Balance sehr im Vordergrund. Sie wünschen sich Flexibilität und Homeoffice-Möglichkeiten», bestätigt Mobil-Sprecherin Susanne Maurer die Entwicklung.

«Es stimmt, dass sich besonders junge Talente für fortschrittliche Arbeitsbedingungen und neue Arbeitsformen stark machen», sagt auch Tabea Rinn, Talent Development Manager bei Ikea Schweiz. «Mit unserem innovativen

Führungsansatz «Leadership by all» befähigen wir alle Mitarbeitenden, mehr Entscheidungen zu treffen und unser Unternehmen aktiv mitzugestalten.» So ist zum Beispiel einer der Lernenden die Vertretung im globalen Ikea-Mitarbeitererrat. Dabei will man es bei Ikea nicht belassen. «Wir werden in den nächsten Monaten unsere Benefits flexibilisieren und unsere Arbeitsbedingungen so anpassen, dass sie die Flexibilität unserer Mitarbeitenden noch mehr unterstützen», sagt Rinn weiter. «Wir bieten aber auch schon heute viele Vorteile für alle unsere Mitarbeitenden: 40-Stunden-Woche, 28 Tage Ferien, viele Teilzeit- und Jobsharing-Möglichkeiten auch für Führungspositionen, verlängerte Elternzeit mit einem Vaterschaftsurlaub von zwei Monaten, kostenlosen Zugang zu LinkedIn Learning, kostenlose Sprachkurse und natürlich Mitarbeitererrabatt, um nur ein paar davon zu nennen.» Auch das inklusive, gemeinschaftliche Arbeitsumfeld werde von den vielfältigen Mitarbeitenden besonders geschätzt.

«Uns fällt auf, dass die jüngeren Bewerberinnen und Bewerber sehr viel Wert auf eine gute Arbeitsumgebung legen», sagt Heike Henfling, Head of Talent

and Development bei Schindler Aufzüge. «Sie wollen in Teams mit Gleichgesinnten arbeiten, Freude haben, flexibel sein, sportlich und gesund bleiben. Hier haben wir mit einem starken betrieblichen Gesundheitsmanagement, einer inkludierenden und diversen Kultur sowie unserer Kulturreise Puls 150 ein Umfeld geschaffen, in dem die Generationen sich zu Spitzenleistungen anfeuern, anstelle sich hinter gewissen Unterschieden zu verbarrikadieren.»

## Werte und Sinn

Bei Schindler hat man die Erfahrung gemacht, dass die jüngeren Personen insbesondere in allen digitalen und medien-nahen Bereichen schnell sehr gut einsetzbar sind. «Erik ist hierfür ein perfektes Beispiel», sagt Henfling. «Nach seinem erfolgreichen Lehrabschluss hatte er sehr schnell einen grösseren Kreis von internen Kunden, die seine Expertise, seine Schnelligkeit und natürlich auch die erstklassigen Arbeitsergebnisse zu schätzen wussten.»

«Die Konzipierung und Erstellung von digitalen Medien in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Geschäftsstellen, dem regionalen HR und dem Marketing macht mir am meisten Spass», bestätigt Erik Arnold, bei Schindler Aufzüge im HR Talent Attraction zuständig für den Bereich Employer Branding. «Die jüngere Generation legt schon in jungen Jahren und intensiver als frühere Generationen den Fokus stark auf persönliche Entwicklung, sinnstiftende Tätigkeiten, Gestaltungsspielraum und intensives Feedback, Erwartungen an Work-Life-Balance und flexible Arbeitsformen (Homeoffice) sind mittlerweile selbstverständlich», sagt Karsten W. Bugmann, Head HR beim Paul Scherer Institut (PSI). «Aber alle Generationen, von Babyboomern über X bis Y und Z, wollen heute mehr umsorgt werden als früher. Die Ansprüche an die Leistungen der Arbeitgeber sind mittlerweile sehr hoch.»

«Bei den jüngeren Generationen wird ganz deutlich, dass die Stellensuche immer stärker auf Werten basiert», sagt Marsel Szopinski, Sprecher von Microsoft Schweiz. «Dadurch sehen wir, dass unsere ausgeprägte Unternehmenskultur einer der Hauptfaktoren ist, wieso Menschen bei Microsoft arbeiten möchten. Wir sind überzeugt, dass alle Mitarbeitenden sich am meisten entfalten, wenn sie ihr ganzes Ich mit zur Arbeit nehmen können. Was die jüngeren Bewerberinnen und Bewerber an inklusiver Kultur einfordern, kommt also letztlich allen zugute.»

«Wir stellen fest, dass jüngere Bewerbende mit hohen Erwartungen an uns als

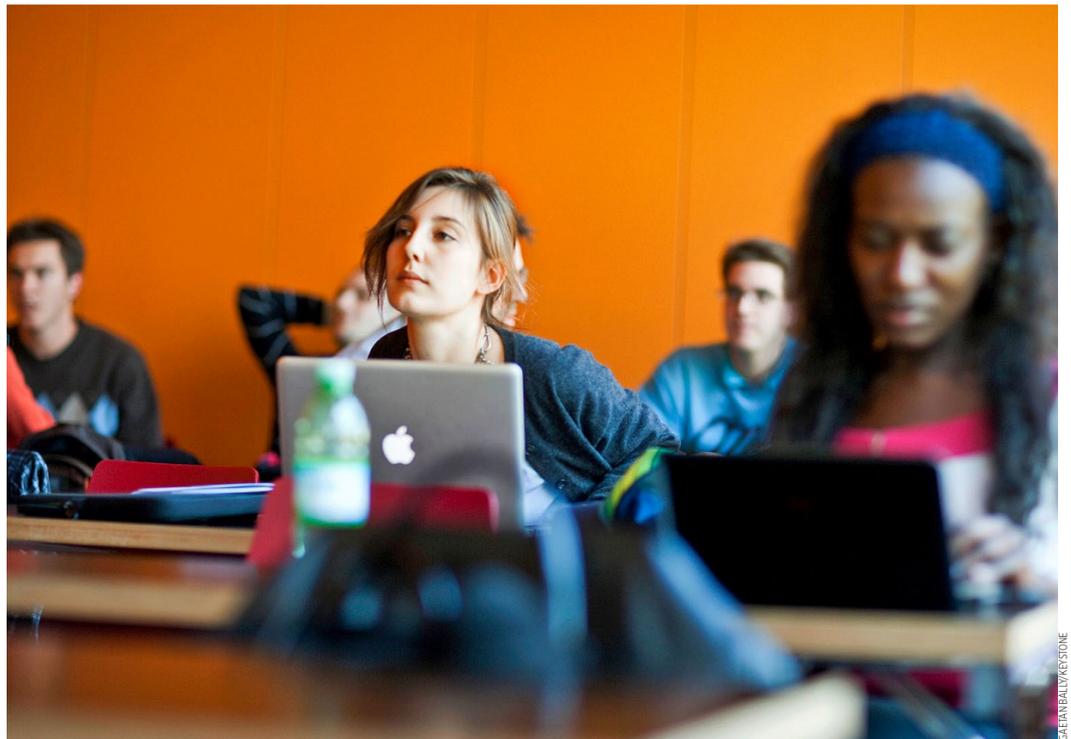
Arbeitgebende herantreten und diese auch offener ansprechen beziehungsweise einfordern: sei dies hinsichtlich Lohnvorstellungen, Möglichkeiten und Wünschen bezüglich Teilzeitarbeit, Homeoffice, flexibler Arbeitszeiten, Entwicklungs-, Weiterbildungs- oder Mitsprachemöglichkeiten», sagt Markus Krienbühl, Leiter People & Culture bei der Rivella Gruppe. «Viele jüngere Bewerberinnen und Bewerber treten selbstbewusst auf und sind sich ihres «Marktwerts» durchaus bewusst.» Grundsätzlich gebe es in allen Bereichen Rollen und

Positionen für jüngere Personen. Dies hänge stark vom Anforderungsprofil und den gewünschten Kompetenzen ab.

## Was das entscheidende Kriterium ist

«Einen eher höheren Bedarf an jüngeren Profilen gibt es insbesondere für Tätigkeiten, wo beispielsweise die Digitalisierung einen überdurchschnittlichen Stellenwert hat oder wo Aus- und Weiterbildungen benötigt werden, welche es noch nicht lange gibt in der Bildungslandschaft», sagt Krienbühl. «Die sogenannten Soft Skills sind für uns das

entscheidende Kriterium für einen Anstellungsentscheid. Wir wollen verstehen, weshalb eine Person gerade bei uns arbeiten möchte, welche Werte und Haltungen ihr wichtig sind, wie wir die Bewerbenden in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen können», so Krienbühl. Zentral sei dabei, dass die Bewerbenden über eine gesunde Selbstreflexion verfügen und dem Unternehmen deutlich aufzeigen können, weshalb gerade Rivella der richtige Partner für einen nächsten beruflichen Entwicklungsschritt sein soll.



**Vorlesungen:** Präsenzveranstaltungen sind immer noch beliebt bei der Wissensvermittlung. Hier an der Universität von Lugano.

**Bei den jungen Generationen basiert die Stellensuche stark auf Werten.**

## Finanzunternehmen mit Problemen bei jungen Menschen

**Umfrage** Nicht in allen Branchen erwarten junge Menschen eine Unterstützung bei ihren Lebenszielen. Das ergab eine Untersuchung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) unter rund 850 Menschen mit Altersschwerpunkt zwischen 25 und 35 Jahren. Man wollte herausfinden, ob und wie gut die Versicherungsgesellschaften die jungen Menschen dabei unterstützen – auch und gerade im Vergleich mit Firmen aus anderen Branchen. Die Ziele – wenig überraschend – sind gesund bleiben, körperlich aktiv bleiben, effizient und

ohne Zeitverschwendung leben, glücklich und erfüllt leben und das bewältigen, was man sich vorgenommen hat.

**Profil** Bei der subjektiv eingeschätzten Unterstützung für das Erreichen der Ziele schwingt der Bildungssektor obenauf, gefolgt von Healthcare (hierzu gehören auch Fitnesscenter), Unterhaltung (inklusive Netflix), Technologie (Apple usw.) und Retail. Konstant schlecht bewertet werden Versicherungen, Banken und der Automobilsektor. Das gilt auch für Bereiche, in denen diese Branchen Dinge verbesser-

n wollen und Sicherheiten anbieten. Versicherungen liegen beispielsweise ziemlich tief in der Gunst junger Menschen, wenn es um Ziele wie persönliche Sicherheit, Schutz und Gesundheit geht. Sie werden beim Erreichen finanzieller Ziele zudem als Hindernis eingestuft. Banken werden hier immerhin als «neutral» bewertet – aber keinesfalls als die Unterstützung, auf der das Selbstbild und das Marketing beruhen. Die Forscherinnen und Forscher führen die Probleme der Finanzdienstleister darauf zurück, dass diese bisher «kein klares Profil entwickelt» haben.

ANZEIGE

## MACHER:IN. ABER WORIN?

Näher dran an Ihren Zukunftsperspektiven mit 20 Master-Studiengängen

**HSLU** Hochschule  
Luzern



Jetzt Studiengänge  
entdecken





Architektur: In schönen Gebäuden lernt es sich besser. Hier die Bibliothek des Hochschulzentrums vonRoll in Bern.

# So findet man den ersten Job

Für viele gleicht der **Jobeinstieg** einem Sprung ins kalte Wasser: Wer ein paar Tipps berücksichtigt, kommt leichter zum Ziel.

SUSANNE WAGNER

**E**ndlich hat das Lernen ein Ende und das unabhängige Berufsleben liegt in greifbarer Nähe. Der neue Lebensabschnitt am Ende des Studiums hat es jedoch in sich: Es gilt nicht nur, Prüfungen zu meistern, sondern sich auch auf eine total neue Lebenssituation vorzubereiten. Das Studium ist eine gute Grundlage für eine Karriere, aber der Umgang mit Kunden und Vorgesetzten und die Arbeit im Team ist nochmals etwas ganz anderes.

## Aus der Masse auftauchen

Manche Absolventen tun sich sogar ausgesprochen schwer mit dem ersten Job nach dem Studium. «Manche melden sich nach dem Studium oder Doktorat gleich nochmals für eine Weiterbildung an», sagt

Roger Gfrörer vom Career Service Center der Universität Zürich. Diesen Weg würde er jedoch nicht empfehlen. Eine Bewerbung zu verfassen, sei zwar ein Aufwand, der eventuell nicht gleich mit Erfolg verbunden ist. «Aber irgendwann muss man den Berufseinstieg machen.»

Nicht von ungefähr, bereitet dieser Lebensabschnitt vielen Mühe. Anna Zbinden, Laufbahnberaterin in Winterthur, bezeichnet diese Phase als «Ambivalenz zwischen Freiheitsgefühl und Realitätsschock.» Einerseits seien die jungen Leute endlich frei, aber andererseits müssen sie arbeiten, weil das Konto leer sei. Vorher sei es möglich gewesen, sich in der Masse der Studienkollegen zu verstecken, nun heisse es, daraus aufzutauchen, sich auf den Arbeitsmarkt zu werfen und als Person mit ihren Fähigkeiten und Fachkenntnissen Arbeitgeber zu überzeugen.

Vielen Absolventinnen und Absolventen ist jedoch nicht bewusst, dass sie sich schon früher eigene Kompetenzen für die Laufbahngestaltung angeeignet haben. Etwa bei der Wahl des Schwerpunktfachs am Gymnasium oder der Studienrichtung. Anna Zbinden: «Es geht darum, die roten Fäden zu finden, sich bewusst zu werden, was man wirklich gut kann und was einen zugleich brennend interessiert.»

Zur eigenverantwortlichen Laufbahngestaltung gehört es auch, zu recherchieren und sich über einen potenziellen Arbeitgeber zu informieren. Denn einfach unkritisch den erstbesten Job zu nehmen, sei keine Lösung. Es herrsche zwar Fachkräftemangel, aber die Absolventen seien wahnsinnig unter Druck, eine Stelle zu finden. So würden sie manchmal trotz schlechtem Bauchgefühl zugreifen, etwa wenn der Jobinhalt viel mehr überzeugt als die Unternehmenskultur.

## Was begeistert mich?

Um den späteren Realitätsschock etwas abzumildern, empfiehlt Anna Zbinden, bereits ab dem dritten Studienjahr den Blick nach vorne, in die Zukunft zu richten, auch Arbeitserfahrungen in möglichen Berufsfeldern zu sammeln. Das Wichtigste sei aber, sich bewusst zu machen, was einen wirklich interessiert und worin man gut ist. Sich die Fragen zu stellen: Was begeistert mich? Dabei können die Angebote der Career Services der Hochschulen helfen. Sie geben auch Tipps, um sich nicht von Vorstellungsgesprächen überrumpeln zu lassen.

«Es klingt bitter, aber zu einem Vorstellungsgespräch zu spät zu kommen – online oder vor Ort –, geht gar nicht», sagt Anna Zbinden. Wer mit dem Online-Meeting-Programm nicht vertraut sei, könne es vorher mit Kollegen ausprobieren. Manchmal mangle es auch an schlichten höflichen Umgangsformen (siehe Box rechts). Als «Unterlassungssünde» bezeichnet es die Laufbahnberaterin auch, sich nicht über die Firma zu informieren, etwa auf der Unternehmenswebsite. Oder

sich zu wenig auf die Fragen der HR-Personen vorzubereiten. Wie zum Beispiel diese: «Warum wollen Sie zu uns kommen und nicht zur Konkurrenz?» Mit eigenen Fragen können die Kandidaten hingegen punkten. Wie mit der nach den wichtigsten Projekten des Unternehmens in den nächsten sechs Monaten. Dies signalisiere deutliches Interesse.

Bei Studiengängen ohne obligatorische Praktika lohnt es sich, selber Zeit aufzuwenden, um praktische Erfahrung zu sammeln und einen Praktikumsplatz zu suchen. Denn jede Berufserfahrung zählt. Dieser Ansicht ist auch Birgit Müller, Leiterin Career Service der Universität Basel. Das Gros, das zu ihr in die Beratung kommt, hat zu ihrem Bedauern nicht viel praktische Erfahrung. Die CV der Studierenden seien im Gegensatz zu früher schlank geworden. «Von Unis wird nicht gerne gelesen, wenn die Studierenden nebenbei arbeiten.» Dabei würden Bewerber als Person greifbarer, wenn sie im Lebenslauf Engagements neben dem Studium auflisten – und, sofern es möglich ist, den CV als PDF einreichen.

## Wichtige Studentenjobs

Birgit Müller rät den Studierenden Folgendes: «Nicht zu schnell studieren, unbedingt Berufserfahrung reinpacken, und zwar richtige Praktika und Arbeitserfahrung.» Nur dies gibt einen Eindruck davon, wie eine Arbeitsstruktur läuft, wie Teamarbeit funktioniert und wie die eigenen Fertigkeiten im Kontext ankommen. «Keine Studijobs nebenher zu machen, ist sinnlos», bringt es Birgit Müller auf den Punkt. Denn nur durch das Tun merke man, was einem Spass bereitet.

Folgende Fragen sollten sich die Studierenden bei der Jobsuche stellen: Welche ist die richtige Firma? Fühle ich mich wohl in der Industrie oder in einem KMU? Wie agil oder international will ich es haben? Brauche ich feste Strukturen, möchte ich im Café oder Homeoffice arbeiten, stresst es mich, jeden Tag um

## Die Do's und Don'ts bei der Jobsuche

**Don't:** Sich zu spät mit dem Thema Jobsuche befassen, weil Studienende und Ferien Vorrang haben; den erstbesten Job nehmen, nur weil er einem angeboten wird; sich nicht entscheiden. Besser: ausprobieren!

**Do:** Zeit investieren in die Frage: Was interessiert mich wirklich, wofür brenne ich; Career Services der Universitäten nutzen; regelmässig Stellenanzeigen lesen: in Jobportalen, Zeitungen und Websites von Unternehmen.

## Vorstellungsgespräch:

Kleiden Sie sich angemessen (recherchieren, welcher Kleidungsstil im Unternehmen herrscht); merken Sie sich die Namen der Personen; setzen Sie sich nicht hin, ohne dazu aufgefordert zu werden; bereiten Sie sich auf das Job-Interview vor.

## Tipps fürs Praktikum

**Bewerbung** Es hilft, während des Studiums ein Praktikum (auch Internship genannt) zu absolvieren: Es schafft nicht nur praktische fachliche Erfahrungen, wie das Zusammenarbeiten im Team, sondern auch ein erstes Netzwerk in der Arbeitswelt. Ein Praktikum ist meistens zeitlich befristet (drei bis sechs Monate). Es lohnt sich, das Salär früh genug anzusprechen. Zahlreiche Unternehmen wie zum Beispiel Banken, Versicherungen oder Wirtschaftsprüfer bieten Hochschulabsolventen auch interessante Trainee-Programme an: Es sind betreute und eigenverantwortliche Tätigkeiten in verschiedenen Arbeitsbereichen. Trainee-Programme sind oft besser bezahlt und dauern länger als Praktika (6 bis 18 Monate). Manchmal ergibt sich durch Praktikums- oder Trainee-Einsätze auch eine feste Anstellung. Wer für ein Bewerbungsgespräch für ein Praktikum eingeladen wurde, sollte sich inhaltlich gut darauf vorberei-

ten: Sich über das Unternehmen informieren, interessierte und kritische Fragen bereithalten, mithilfe von eigenen Notizen das eigene Interesse signalisieren. Manchmal hilft es auch, die Bewerbungssituation mit Familie oder Freunden durchzuspielen. Wer mehrere Praktika aneinanderreicht, läuft Gefahr, unsicher und unentschlossen zu wirken und aus Angst vor einer Lücke im Lebenslauf in eine Art Praktikumschleife zu geraten. Nicht vergessen: ein Arbeitszeugnis oder eine Bestätigung für das Praktikum zu verlangen.

**Hier sind Praktika zu finden:** Career Center und Aushänge der Hochschulen; Unternehmens-Websites von grossen nationalen und internationalen Arbeitgebern; persönliche und elektronische Netzwerke (Bekanntenkreis, Social Media). Direkt bei Unternehmen anfragen, auch wenn sie nicht gezielt nach Praktikanten suchen.

meinen Arbeitsplatz zu kämpfen? Auch Initiativbewerbungen können sich lohnen. Dabei sei zu beachten, das Schreiben gezielt an die Abteilung zu schicken, die einen interessiert – Birgit Müller nennt es «einen Anker werfen».

Wer genau weiss, welches die Traumstelle ist, kann sich gemäss Müller auch noch melden, wenn die Deadline abgelaufen ist. Selbst wenn eine Absage ins Haus flattert, sei dies kein Grund, sich entmutigen zu lassen. «Ein Nein ist nicht immer ein Nein. Es kommt immer vor, dass Kandidaten wieder abspringen», so Müller. Sie weist darauf hin, dass sich viele Studierende nicht bewusst sind, dass es mittlerweile ein Arbeitnehmermarkt geworden ist. «Die Absolventinnen und Absolventen sollten sich nicht unter ihrem Wert verkaufen. Sie sollten versuchen, nach den Sternen zu greifen!»

# Mentalität und Visionen gefragt

Pandemie, Ukraine-Krieg und Lieferengpässe: Welche **Skills** Jobbewerber in Krisenzeiten mitbringen sollten.

MAX FISCHER

**K**risen sind momentan ein Dauerzustand. Das wirkt sich stark auf Arbeit und Führungsverhalten aus. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart hat deshalb gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung knapp 500 Unternehmen verschiedenster Branchen und Unternehmensgrößen zu den Herausforderungen für Führungskräfte während der Corona-Pandemie befragt: 85,5 Prozent sagen, dass die Kommunikation mit den Mitarbeitenden mehr Zeit in Anspruch nimmt. Und 74 Prozent sind überzeugt davon, dass sie als Führungskräfte deutlich mehr bilaterale Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden führen.

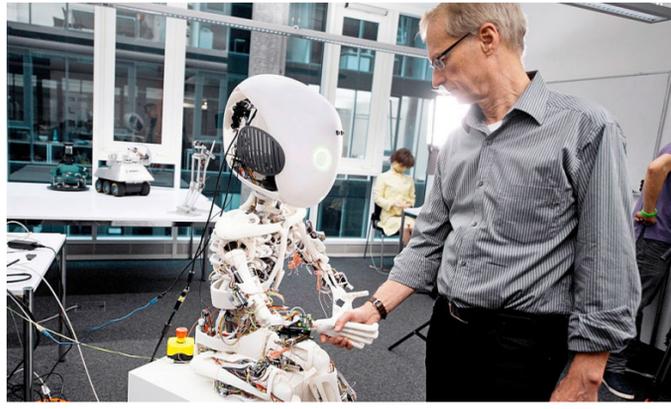
## Flexibel auf Unerwartetes reagieren

Das zeigt: Empathie und Kommunikation gewinnen für die Führungskräfte noch stärker an Bedeutung. Den heutigen Führungskräften muss es gelingen, eine Unternehmenskultur zu implementieren. Davon überzeugt ist auch Fabian Koch, Managing Partner des Personalberatungsunternehmens Humanis. «Die Mitarbeitenden von heute legen auf Unternehmenskultur mehr Wert denn je.» Unsichere Krisenzeiten belasteten Mitarbeitende mit Jobverlusten und finanziellen Problemen. «Diese Ängste der Leute müssen Führungskräfte abfedern. Das Coaching wird zentral», so Koch.

Eine Studie der Hochschule Darmstadt bestätigt: «In der Krise beweist sich der Charakter – sowohl der Organisation als auch des Unternehmenslenkers.» Die Autoren befragten 18 Topmanager von Firmen mit 130 bis 50 000 Mitarbeitenden. Das Vertrauen in die Unternehmensleitung werde stark durch eine Kultur geprägt, in der Führung als Empowerment und Enabling der Mitarbeitenden verstanden werde. In der sich Unternehmenschefs authentisch zeigten und das vorlebten, was sie von ihren Mitarbeitenden erwarteten. Nach «Haltung und Persönlichkeit» folgten erst an zweiter und dritter Stelle die Erfolgsfaktoren «IT-Affinität und Digitalisierungsstreben» sowie «Prozesssicherheit und Rollenklarheit».

Für Stephan Surber, Senior Partner von Page Executive, ist deshalb klar: «Nebst einer top Ausbildung ist vor allem die Mentalität des Kandidaten für eine Führungsposition gefragt.» Der Emotional Quotient EQ, der Agility Quotient AQ und der Curiosity Quotient CQ würden zunehmend wichtiger: «Es ist in Zeiten von Multikrisen mit Krieg, Pandemie und Ressourcenknappheit entscheidend, wie sich eine Person durch immer neue herausfordernde Situationen kreativ und neugierig manövriert und wie sie Widrigkeiten positiv meistert», so Surber. Leadership und Agilität heissen die neuen Zauberwörter.

Dem pflichtet Fabian Koch bei: «Führungskräfte von heute müssen jederzeit bereit sein für Veränderungen und Transformation.» Sie müssten diese schnell erkennen und lösungsorientiert handeln. Gerade während der Corona-Pandemie hätten einzelne Unternehmen ihr komplettes Arbeitsumfeld umstrukturieren müssen. Das verlange von den Führungskräften eine enorme Flexibilität. Surber betont: «Veränderungen kommen immer



**Labor:** Professor Rolf Peters im Artificial Intelligence Laboratory der Uni Zürich.

schneller – deshalb ist ein positives Change-Management-Mindset unabdingbar.»

## Topführungskräfte sehr gefragt

Aber nicht nur: «Visionäres Denken steht nun noch stärker als früher im Vordergrund», weiss Koch. «Führungskräfte müssen Marktlücken erkennen und schnell handeln.» Als Beispiel erwähnt er die Chipherstellung ausserhalb Taiwans. Überdurchschnittlich müssen für den Personalexperten aber auch Interesse und Verständnis für die Digitalisierung sein, könnten doch durch das Internet of Things wesentlich Kosten eingespart werden.

Und wie berät Koch Kandidatinnen und Kandidaten in der Multikrisen-Situation für einen Führungsjob? «Wir müssen uns viel intensiver mit ihnen auseinandersetzen, um besser zu verstehen, was ihnen heutzutage wichtig ist», hält er fest. «Früher ging es um einen Aufstieg in eine

höhere Position und das damit verbundene höhere Salär – heute geht es auch um Unternehmenswerte, Risikobereitschaft, gleiche Visionen von Firmen und Mitarbeitenden. Aber auch um Ängste rund um Job, Finanzen und die eigene Existenz.»

Koch und Surber sind sich einig: Durch die Digitalisierung hat der Speed of Change noch zugelegt. Heutzutage wird in viel kürzeren Zyklen gedacht. Die Generation Y orientiere sich an Zwei- oder Dreijahresperioden, sagt Stephan Surber. «Keiner denkt mehr daran, den Job X zehn Jahre lang zu machen.» Aktuell könnten Stellensuchende von einem sehr guten Kandidatenmarkt profitieren. «Es sind momentan eher die Unternehmen, die mit Homeoffice, Hybridlösungen und einem der Inflation angepassten Salär attraktiver werden müssen.» Im mittleren Segment habe der Krieg in der Ukraine keinen grossen Impact auf das Stellenan-

gebot gehabt. «Und im Executive-Bereich im obersten Bereich läuft es seit April wieder stark.» Bei den Top-Shots werde im Gegensatz zu Vorkrisenzeiten mehr Wert auf Krisenerfahrung, Resilienz und Selbstreflexion gelegt, sagt Simone Stebler, Beraterin bei Egon Zehnder Schweiz. «Auf Executive-Stufe werden zudem ein breiter Blick für makroökonomische Zusammenhänge und eine internationale, auch politische, Sichtweise verlangt.» Noch ausgeprägter sei dies auf Verwaltungsratsebene. Stärker als je zuvor müssten Topführungskräfte bereit sein zum lebenslangen Lernen. Der Rucksack müsse fortlaufend gefüllt werden. Mehr noch: «Sie müssen sich auch selber immer wieder hinterfragen und sich in andere, neue Bereiche begeben.»

Was Simone Stebler auffällt: «Immer weniger Führungskräfte haben ein Front-to-Back-Verständnis einer Branche.» Es gebe – gerade im Finanzbereich – ein zu grosses Spezialistentum. Früher hätten Grossbanken noch die Mittel gehabt, um ihre Nachwuchsleute international rotieren zu lassen mit Stationen beispielsweise im Wealth Management und im Investment Banking. Das sei aus Kostengründen weggefallen, was sich jetzt räche. «Doch wir stellen fest, dass sich Unternehmen im weltweiten War of Talents nun wieder darauf konzentrieren, vermehrt eigene Talente zu halten.» Dabei würden auch Rotationsprogramme diskutiert. «Es muss sich aber nicht immer um eine De-luxe-Lösung handeln», sagt Stebler. Ein günstigeres Grassroot-Programm habe oft die gleichen Effekte. Sie appelliert an die Kreativität der Firmen – und der einzelnen Führungskräfte. Jeder könne sich selber die Frage stellen: Was kann ich in meinem Bereich umsetzen? Was kann ich selber auf die Beine stellen?

ANZEIGE



## Weiterbilden – ohne im Job stehenzubleiben

**CAS, DAS, MAS oder EMBA – du willst beruflich weiterkommen, hast aber vor lauter Abkürzungen den Überblick verloren?**

In Sachen Weiterbildung gibt es nur ein Akronym, das man sich merken muss: HWZ. Die Hochschule für Wirtschaft Zürich bringt Ordnung ins Buchstabenchaos – und begleitet dich in die Zukunft. Jetzt informieren: [fh-hwz.ch/weiterbildung](https://fh-hwz.ch/weiterbildung)



Hochschule für  
Wirtschaft Zürich

**HWZ**

# Comeback der Alten

Die «Alten» haben ein **Reputationsproblem**. Zu teuer und unflexibel. Doch der Wind dreht. Warum Ü50er für die Wirtschaft wieder unerlässlich werden.

MARKUS ROTHWEILER

Schon einiges ist über die Generation der Babyboomer oder eben Ü50 geschrieben worden. «In der Blütezeit der Wirtschaftsentwicklung geboren, von technischem Fortschritt beglückt und von materiellem Wohlstand verwöhnt.» Dieses Leben war aber auch geprägt von Wirtschaftskrisen, geopolitischen Verschiebungen oder der Digitalisierung. Doch die Ü50 kämpfen mit einer miesen Reputation. «Teuer sind sie», und man kolportiert, «sie sind nicht auf dem letzten Stand, langsam, zu wenig flexibel, eingefahren und ausgebrannt. Die Entwicklung in der Technik verschlafen sie meist.» Gerade die Zürcher FDP-Regierungsrätin Carmen Walker Späh (Jahrgang 1958) hat Anfang Oktober älteren Arbeitnehmenden «geraten», an ihren digitalen Kompetenzen zu arbeiten, und festigt den Eindruck, dass die Alten technisch abgehängt sind und mitgeschleppt werden müssen.

## Diskriminierendes Rentensystem

Natürlich stimmen diese Beobachtungen bei einigen Ü50-Vertretern, doch sind sie auch bei allen anderen Generationen zu beobachten. Die schlechte Reputation entsteht meist in Excel-Listen, die von Buchhaltern ans Management weitergereicht werden und die Kosteneinsparungen suchen. Die Pensionskassen diskriminieren die Ü50 massiv. Bei Arbeitnehmenden im Alter von 55 bis 65 werden 18 Prozent des koordinierten Lohnes als Sparbeitrag erhoben. Zum Vergleich: Bei 18- bis 24-Jährigen beträgt der Satz null Prozent und bei 25- bis 34-Jährigen sind es 7 Prozent. Durch dieses veraltete Rentensystem werden ältere Angestellte systemisch teuer und massiv diskriminiert. Die Politik hat dieses Problem immer noch nicht gelöst, zum Beispiel durch einen Einheitssatz. Was bei den Ü50 viel zu wenig gewürdigt wird: Sie verfügen über ein Gut, welches die jüngere Generation nicht besitzt, nicht besitzen kann: Erfahrung! Diese Mitarbei-

tenden mit langjährigen Fähigkeiten sind meist auch mit unternehmerischem Denken ausgestattet und sind bereits heute das Rückgrat in den meisten Unternehmen. Ein Punkt, der in den kurzfristigen Kosteneinsparungsrunden von Managern wenig berücksichtigt wird.

Und viele Meldungen in den vergangenen Wochen zeigen es. Die Ü50 werden wichtiger. Denn die jüngeren Generationen haben eine völlig andere Einstellung zur Arbeitswelt. Begriffe wie Work-Life-Balance oder Kind/Job-Vereinbarung bringen HR-Verantwortliche in Bedrängnis. Unternehmen müssen sich an die Vorgaben dieser fordernden Generationen anpassen. Diese neuen Arbeitsmodelle bringen bestehende Abläufe in Bedrängnis und verteuern zudem die Arbeit. Dazu werden interne und externe Weiterbildungen, Sabbaticals oder monatelange Absenzen gefordert, was eine Mittelplanung erschwert und, das wird in der Diskussion vernachlässigt, auch die Konkurrenzfähigkeit angreift.

In St. Gallen wurde eben eine Werbeagentur in den Medien bekannt, die seinen Angestellten neu acht Wochen Ferien bei gleichem Lohn anbietet – und von Bewerbungen überannt wurde. Die Geschäftsführung ist überzeugt, dass sich das langfristig gut auf die Motivation und Kreativität der Mitarbeitenden auswirken wird. Ob dies genügen wird, bezweifle ich. Denn die jüngeren Generationen sind dafür bekannt, dass sie kaum mehr länger als drei bis fünf Jahre in einem Unternehmen bleiben. Karriereplanung ist heute für HR kaum möglich. Diese Jobhopper-Kultur kommt die Unternehmen teuer zu stehen. Diese Kosten tauchen aber in den Excel-Listen der Unternehmen nicht auf. Dieser Umstand bringt für erfahrene Mitarbeitende in Zukunft wieder Vorteile. Das Stigma, dass sie alte, ausgebrannte und zu teure Mitgeschleppte sind, bröckelt. Vor allem wenn

## Jüngere Mitarbeitende bleiben häufig nur ein bis drei Jahre.

man die vielen Frühpensionierungen und Entlassungsrunden sieht, die immer noch von kurzsichtigen Managern forciert werden. Für Erfahrung gibt es heute zwar kein Diplom. Versierte Rekruter erkennen und berücksichtigen beim Lesen eines Lebenslaufes diese langjährig erarbeitete Qualität jedoch von jenen der zertifizierten Schaumschläger.

Die Unternehmen wissen oft nicht, welches kostbare Gut verloren geht, wenn sie nur auf die Kosten schauen. Es ist ein eigentlicher «Braindrain». Ohne den Franken umzudrehen, ein paar Anmerkungen, warum Kosten eine miese Ausrede und ein schlechtes Argument darstellen, Ü50 rauszuschmeissen.

Vor kurzem erzählte mir eine junge Dame aus dem Schweizer Management eines US-Unternehmens, dass junge Mitarbeitende nach erfolgreichem Bestehen der Probezeit zeitnah das HR aufsuchen, um ihre persönlichen Befindlichkeiten zu adressieren: Reduktion der Arbeitszeit (Work-Life-Balance); Sprachaufenthalt; Homeoffice (da Kind zu Hause und beide Elternteile arbeitstätig); Weiterbildung

auf Kosten des Unternehmens. Die Liste ist nicht abschliessend. Wie sich die Ablehnung des Wunsches oder ein Vertrösten auf später auf die Arbeitsmoral auswirkt, kann man sich vorstellen. Statistisch gesehen sind die Stellenwechsel der Belegschaft im Alter zwischen 25 und 39 Jahren am häufigsten und die Firmenzugehörigkeit somit am kürzesten. 40 Prozent dieser Altersgruppe wechseln die Arbeitsstelle innerhalb von ein bis drei Jahren. Die Kostenfolge kann mit rund einem Jahresgehalt veranschlagt werden.

## Spezialisiert auf ältere Mitarbeitende

Auch statistisch belegen lässt sich, dass ein älterer Mitarbeitender eine deutlich längere Firmenzugehörigkeit aufweisen wird, denn er bleibt oft bis zur Pensionierung dem Unternehmen erhalten. Seine Entscheide fussen auf Erfahrungen, sind oft pragmatisch und für den Arbeitgeber nachhaltiger und kostensparender. Die Fehlerquote ist geringer und zieht weniger Nachbearbeitung oder Reklamationen mit sich. Zudem muss der Vorgesetzte nicht um seinen Sessel fürchten, was Ruhe ins Team und Beständigkeit bringt. Dies hat einen Wert und sollte in eine HR-Strategie einfließen. Die Unternehmen sind sich oft kaum bewusst,

welch wertvolles Gut sie in ihrer Belegschaft horten. Auch die demografischen Zahlen sprechen dafür, älteren Mitarbeitenden Sorge zu tragen und auch bei Neueinstellungen Erfahrungsträger nicht auszuschliessen. Im Gegenteil. Wissbegierige junge sollen nicht gegen beständige und erfahrene ältere Mitarbeitende ausgespielt werden, denn jeder kann vom anderen lernen. So fokussiert sich ein Medienmanager in Zürich auf diese Kategorie. «Ich stelle gerne frühpensionierte Mitarbeitende ein. Sie sind hochmotiviert und leisten hervorragende Arbeit. Auch Frauen sind für unser Unternehmen eine Wohltat. Sie sind 100 Prozent fokussiert, einsatzbereit und gute Teamplayer. Ein Gewinn für jedes Unternehmen, egal in welchem Alter.»

Der Wille jedes Unternehmens muss es also sein, eine Belegschaft mit den besten Mitarbeitenden zusammenzustellen. Unabhängig von Alter, Geschlecht, Neigungen und Präferenzen. Das muss Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen klar werden. Ganz abgesehen davon, welche Spätfolgen ein Ausschluss für die Gesellschaft und Sozialwerke bedeutet.

Markus Rothweiler, Geschäftsführer, Conexus, Pfäffikon.



**Berufliche Weiterbildung:** Auch Berufstätige sollten kontinuierlich neue Inhalte lernen, um im Job am Ball zu bleiben.

ANZEIGE



Universität St.Gallen

## Sind Sie bereit für eine berufliche Veränderung?

Planen Sie mit uns Ihren nächsten Karriereschritt. professionell. massgeschneidert. individuell.



Erfahren Sie mehr auf:  
[karriereberatung-hsg.ch](https://karriereberatung-hsg.ch)



From insight to impact.

# Mensch für 3D gemacht

Das **Metaverse** wird nicht nur viele Branchen und Firmen, sondern auch die Weiterbildung verändern.

MATTHIAS NIKLOWITZ

**M**odeschauen im Metaverse, erste Bankfilialen, Konzerte; Ende September kündigten nun auch die Vereinigten Arabischen Emirate die Eröffnung einer Zweigstelle ihres Wirtschaftsministeriums im Metaverse an. Der virtuelle Raum erzielt Höchstpreise bei Grundstücken, digitalen Kunstwerken und ebenso bei digitalen Kult-Sneakers. Nüchterner sehen die Industrieanalysten von Gartner das Metaverse – viele technologische Komponenten sind in den vergangenen Jahren so weit verbessert worden, dass sie jetzt für Metaverse-Anwendungen kombiniert werden können. Und es gibt die ersten Weiterbildungsangebote zum Thema Metaverse. Wie beispielsweise den Fachkurs Metaverse oder das CAS Virtual & Augmented Reality Management der Hochschule Luzern (HSLU).

## Kommunikation auf Augenhöhe

«Es gibt gegenwärtig viel Hype um das Buzzword Metaverse», erklärt Nathaly Tschanz, Professorin für Extended Reality und Programmleiterin an der HSLU. «Aber viele Firmen verstehen nicht, was dahintersteht.» Laut Tschanz geht es im ersten Schritt darum, die Vision «Metaverse» einfach und verständlich zu vermitteln, ohne Färbung durch Eigeninteressen von grossen Firmen, wie dies oft in

## Von blindem Aktionismus rund um das Thema Metaverse ist abzuraten.

Medienberichten zu beobachten ist. Unternehmen haben unterschiedliche Gründe für die ersten Schritte Richtung Metaverse. Einige möchten als innovative Player wahrgenommen werden. Anderen geht es eher um die mediale Aufmerksamkeit. Tschanz rät eher ab von blindem Aktionismus. «Bevor man etwas unternimmt, sollte man sich grundlegend die Frage stellen, welche Ziele man verfolgt und ob das zur Marke passt. Schadet es unter Umständen mehr als es nützt?» Viel mehr sollten Unternehmen sich mit den Potenzialen beschäftigen, die sich langfristig ergeben, sagt Tschanz. «Der Mensch ist eigentlich auf Interaktion im dreidimensionalen Raum ausgerichtet und nicht für kleine 2D-Bildschirme ge-

macht, wie wir sie heute auf Smartphones haben.» Das nächste Computerzeitalter dürfte deshalb dreidimensional werden, auch und gerade weil die dafür erforderlichen Basistechnologien jetzt reif sind. «Darum geht es jetzt für Firmen. Rechtzeitig zu verstehen, ob und wie das ihre Geschäftsmodelle grundsätzlich verändern könnte», so Tschanz weiter.

Einfache Anwendungen sind beispielsweise bereits heute im Immobilienbereich zu finden. Architekten und Immobilienkäufer können über Virtual-Reality-(VR-)Brillen gemeinsam virtuelle Wohnungen besichtigen und festlegen, wie die Kücheneinrichtung konzipiert

werden soll. «VR ist ein neues Medium, das dabei unterstützen kann, dass unterschiedliche Parteien auf Augenhöhe miteinander kommunizieren können», so

## Es entstehen neue Berufsfelder mit anderen beruflichen Kompetenzen.

Tschanz. Content-Produzenten müssen sich aber auch mit neuen Fragen beschäftigen – beispielsweise damit, wie sie die Aufmerksamkeit in die gewünschten Richtungen lenken sollen. «Bisher be-

stimmten wir immer den Ausschnitt, den die User sehen sollten. Bei AR-/VR-Anwendungen ist das anders. Da bestimmt der User selber.»

«Rund um diese neuen Anwendungen braucht es ganz neue berufliche Kompetenzen», sagt Tschanz. Es würden eine Reihe neuer Berufsfelder entstehen, von denen man heute noch nicht einmal in Umrissen weiss, wie genau die aussehen werden. «Firmen sehen das Big Picture vielfach noch nicht», beobachtet Tschanz.

Die neuen Berufe werden in vielen Branchen entstehen: Im Gesundheitssektor genauso wie in der Baubranche, in

der Industrie und nicht zuletzt auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung. «In vielen Bereichen ist es möglich, durch AR- und VR-Anwendungen bestimmte Handgriffe einzuüben und Trainingssituationen zu simulieren.»

Und wann wird die HSLU die erste Weiterbildung im Metaverse veranstalten? «Das machen wir bereits jetzt im Rahmen unserer beiden Angebote zu AR/VR und Metaverse.» Kursteilnehmende würden hier schon in virtuelle Meetingräume eintauchen und erste Plattformen ausprobieren. «Es geht eben darum, das Thema aus einer realistischen Perspektive, ohne den Hype, zu betrachten.»



**Audimax:** Im grössten Vorlesungssaal herrscht Frontalunterricht. Hier an der Universität St. Gallen (HSG).

ANZEIGE

**DIE POST**

## DirectDay

Bold is Gold – wie Botschaften wirken.

Fachevent für Marketing und Werbung

15. November 2022

Kongresshaus Zürich



Programm  
und Tickets:  
[post.ch/directday](https://post.ch/directday)



Hosted by **Post Advertising.**

# Inkludieren, nicht diskriminieren

Das Thema **Diversity** und die LGBT-Community erobern sich in der Gesellschaft ihren Platz. Wie sieht es in der Arbeitswelt aus?

SUSANNE WAGNER

Das Kürzel «m/w/d» ist in Stellenanzeigen immer häufiger zu lesen. Es signalisiert, dass für die ausgeschriebene Position männliche, weibliche und diverse Menschen willkommen sind. Diese Entwicklung zeigt, dass bei den Arbeitgebenden das Bewusstsein steigt, sich für alle Personen zu öffnen beziehungsweise dass das Auswahlverfahren genderneutral erfolgt. Niemand soll ausgegrenzt oder benachteiligt werden.

In den letzten Jahren haben vor allem grosse Unternehmen Diversity & Inclusion-Stellen oder -Abteilungen geschaffen, die sich den besonderen Bedürfnissen der Community-Mitglieder annehmen. Auch bei der Bildung tut sich etwas: An der ETH und der Universität Zürich haben kürzlich zwei Studierendenvereine fusioniert und sind jetzt unter dem Namen «PolyUniQue» ein inklusiver Verein, in dem «alle willkommen sind, die andere LGBT-Menschen suchen, egal ob geoutet oder nicht» (Originalzitat Website).

Diese heute vielerorts zelebrierte Offenheit kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass bis heute Diskriminierungen aufgrund der sexuellen Ausrichtung oder der Geschlechtsidentität stattfinden. Bereits 2014 veröffentlichte die Universität Genf eine nationale Studie mit besorgniserregenden Zahlen: 70 Prozent der lesbischen, schwulen, bi- oder transsexuellen Personen erlebten Formen von Diskriminierung im beruflichen Umfeld. Eine Befragung zum selben Thema ergab 2020 in Deutschland, dass 30 Prozent der LGBT in den vergangenen zwei Jahren Diskriminierung am Arbeitsplatz erlebten.

## Offen und tolerant

Dagegen können die Unternehmen selbst einiges tun. Die Art und Weise, wie Arbeitgeber mit den Themen LGBT und Inklusion umgehen, wird mittlerweile auch gelabelt: Unter dem Swiss LGBTI-Label können Unternehmen sich als offene und tolerante Arbeitgeber profilieren. Das Label erhalten die Unternehmen, die sich darum bewerben, die sich für Gleichberechtigung und Toleranz aktiv einsetzen. Zum Beispiel indem sie im Personalreglement verankern, welche Folgen Mobbing oder Diskriminierung am Arbeitsplatz haben, sei es durch negative Äusserungen oder Gesten.

«Wenn dies nicht schriftlich belegt ist, gibt es nicht die volle Punktzahl», sagt Beat Steinmann von der Arbeitsgemeinschaft Swiss LGBTI-Label. Das Label ist aus schwuleschwulen Businessnetzwerken entstanden und hat seit dem Start 2019 schon sechzig Unternehmen ausgezeichnet, darunter etwa Deloitte, SAP und die Zürcher Kantonalbank. Nach Steinmanns Erfahrung wird das Thema in vielen Unternehmen immer noch als



Begegnungstätte: Der Lichthof in der Universität Zürich.

Tabuthema behandelt und gar nicht angesprochen.

Insbesondere in KMU, die sich im Gegensatz zu internationalen Unternehmen keine Diversity-Abteilung leisten können oder wollen. Dies erfuhr Beat Steinmann, als er 2008 seine MBA-Masterarbeit zum Thema «Umsetzung des Partnerschaftsgesetzes in schweizerischen KMU» schrieb. Vielerorts herrscht heute noch die Meinung, solange es keine Probleme gebe,

müsse man nichts ändern. «Diese Haltung war vor zehn, zwanzig Jahren noch weit verbreitet. Heute, mit der zunehmenden Aus- und Weiterbildung von HR-Managern, wird das Thema miteinbezogen.»

Der Erhalt des Labels sei auch ein Schritt im sogenannten Talent War, glaubt Beat Steinmann: «Die Unternehmen müssen mehr Leute ansprechen, damit sie die richtigen qualifizierten Mitarbeitenden bekommen.» Wie wichtig es

ist, künftige Kader zu sensibilisieren, hat Steinmann selbst bei der Schweizer Armee erlebt: Er war zehn Jahre lang Präsident der Queer Officers. Unter anderem dank seinem Engagement ist heute in der Armee ein Diversity-Artikel verankert.

Wie es um die LGTB-Freundlichkeit der Unternehmen steht, hat letztes Jahr auch die Berner Fachhochschule für Wirtschaft untersucht. Nach einer ersten Studie 2017 haben an der Folgestu-

die im Jahr 2020 – möglicherweise wegen Corona – nur noch ein Bruchteil der angefragten Unternehmen teilgenommen. Die Anfrage ging an die 500 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen sowie Verwaltungen, Fachhochschulen und Universitäten.

Dabei zeigte sich, dass die Organisationen nicht immer dasselbe unter Diversität verstehen: Manche gaben an, dass Diversität im Betrieb eine Rolle spielt, dass sie jedoch den Aspekt LGBTIQ nicht explizit berücksichtigten. Als Grund wurde genannt, dass sexuelle Orientierung und

## Einige Firmen verzichten in Personalformularen auf den Namen des Ehepartners.

Geschlechtsidentität keine Rolle spielten und deshalb nicht thematisiert wurden. «In der Schweiz ist auch in grossen Unternehmen und Organisationen Diversity & Inclusion-Management (noch?) nicht selbstverständlich», lautet ein Fazit der Studie. Dabei würde ein solches Engagement zunehmend auf dem Arbeitsmarkt anerkannt, heisst es weiter.

## Auswirkung auf das Arbeitsklima

Einige Unternehmen nehmen das Thema jedoch sehr ernst, nicht zuletzt um die eigene Position im Employer Branding zu stärken. Im Sommer führte das Prüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte bei 600 Personen in zwölf Ländern in ganz unterschiedlichen Unternehmen die Studie «LGBT+ Inclusion @ Work» durch. Die Befragung zeigte, dass die Mehrheit der Meinung ist, dass ihre Unternehmen der Inklusion von queeren Mitarbeitenden Priorität einräumen und dass sich dies positiv auf das Arbeitsklima auswirkt. Mehr als 70 Prozent der LGBT+-Beschäftigten sind zudem «eher geneigt, in ihrem aktuellen Anstellungsverhältnis zu bleiben, weil ihre Organisation einen aktiven Ansatz zur Integration von LGBT+ verfolgt.» Hingegen haben vier von zehn Befragten am Arbeitsplatz diskriminierende Verhaltensweisen erlebt. Deloitte Schweiz hat im Juni das Swiss LGBTI-Label erhalten.

LGBT-freundlich heisst jedoch nicht, dass sich alle zwangsouten müssen – im Gegenteil. Dank der neuen Möglichkeit der Ehe für alle entfällt auf den Personalformularen der HR-Abteilungen die Rubrik «eingetragene Partnerschaft», was stets eine klare Botschaft war. Verheiratete gleichgeschlechtliche Paare sind in dieser Hinsicht heterosexuellen gegenüber gleichgestellt. «Auch den Namen des Ehegatten oder der Ehegattin zu nennen, ist nicht personalrelevant und führt zu einem Zwangsouting», sagt Beat Steinmann. Moderne Unternehmen würden diese Information nicht mehr verlangen.

ANZEIGE



Universität St.Gallen

Executive School of Management,  
Technology and Law

Sich vorbereiten auf neue Herausforderungen

## Führungskompetenz, Persönlichkeitskompetenz, Sozialkompetenz

Leadership Development Program 2023/2024  
CAS-Abschluss 18-24 Tage, DAS-Abschluss 41 Tage, Modularer Aufbau mit flexiblem Einstieg.

Start: **DAS am 8. Mai 2023** (Anmeldeschluss: 7. April 2023),  
**CAS am 12. Juni 2023** (Anmeldeschluss: 14. April 2023)

«Das Leadership Development Program ist abwechslungsreich und hat einen hohen Praxisbezug. Die Dozent:innen sind fachlich sehr kompetent und vor allem auch stark in der Didaktik, was die Unterrichtstage sehr spannend macht.»

Christoph Guntlin, Dr. sc. ETH Zurich, R&D, Wyon Swiss Batteries

### Melden Sie sich jetzt an.

Ihr Kontakt: Nadja Barthel, Tel. +41 71 224 75 01, Email: nadja.barthel@unisg.ch

[www.unternehmerschule.unisg.ch](http://www.unternehmerschule.unisg.ch)

REGISTER  
NOW



# Mit Bibel und Budgetplan

Als Theologiestudent und Interim-Manager bewegt sich **Reto Schaufelberger** in zwei Welten und profitiert von beiden.

SUSANNE WAGNER

**M**anagement und Theologie haben nicht wirklich etwas miteinander zu tun. Im Leben von Reto Schaufelberger aber sehr wohl: Der ehemalige HSG-Absolvent studiert heute im 9. Semester Theologie an der Universität Zürich. Gleichzeitig arbeitet er als Manager bei der Messebaufirma Syma. Der 52-Jährige schafft dadurch einen Spagat, den er wohl selber lange nicht für möglich gehalten hätte: An manchen Tagen besucht er mit Zwanzigjährigen morgens eine Vorlesung am Theologischen Institut und schreibt am Nachmittag in der Bibliothek an seiner Seminararbeit. Die totale Kehrtwende dann am Abend und an anderen Wochentagen: Derzeit bereitet er die Budgetierung der Schweizer Niederlassung und der ganzen Gruppe für das nächste Jahr vor.

## Auf der Überholspur

«Wenn ich ein Studienmodul buche, muss ich immer überlegen, wie ich es mit der Arbeit vereinbaren kann», sagt Reto Schaufelberger. Jetzt hat das Semester wieder angefangen und er jongliert mit seinen beiden Rollen. Es sei gerade etwas viel, räumt er ein, aber es sei auch sehr spannend. Dass er sein Studium heute durch eine Stelle finanzieren kann, die er als Interim-Manager begonnen hat, ist seiner Ansicht nach eine der vielen Fügungen in seinem Leben.

Bis er so weit war, musste der 52-Jährige jedoch durch einige Wellentäler des Lebens gehen. Sein ursprüngliches BWL-Studium an der Universität St. Gallen hatte er eher aufgrund mangelnder Alternativen als aus purer Überzeugung gewählt. Es öffnete ihm aber den Weg zu einer erfolgreichen Karriere als Controller in der Uhren- und Schmuckbranche, zunächst bei der

## Vor fünf Jahren sah er einen Spot für den Quereinstieg ins Theologiestudium.

Swatch-Group, dann beim US-Unternehmen Fossil und der Swarovski-Gruppe. Es war ein wenig ein Leben auf der Überholspur und das meiste gelang ihm mit Leichtigkeit: Berufseinstieg, Abenteuerfahrt in einem selbst gebastelten Boot von Rapperswil bis zum Atlantik, Offiziersschule,

berufliche Auslandsaufenthalte in den USA und Australien, Heirat. Bereits als junger Mann war er in die fliegerische Vorschulung zum Militärpiloten eingestiegen, da er sich ein Leben als Berufsmilitär hätte vorstellen können. Dass es dafür nicht ganz reichte, steckte er weg.

Als er Vater von Zwillingen wurde, begann der Boden unter ihm zu wanken. Denn eines der Kinder überlebte bei der schwierigen Geburt nur ganz knapp. Für Reto Schaufelberger war dies ein so einschneidendes Erlebnis, dass er in dem schweren Augenblick betete. Sein Sohn überlebte nicht nur, sondern entwickelte sich entgegen der Prognose der Ärzte zu einem gesunden Kind und jungen Mann. Trotzdem folgten schwierige Jahre, die in eine Lebenskrise mit einer Scheidung mündeten, aus der er nur mit professioneller Hilfe wieder herausfand. Kurz vor Weihnachten vor fünf Jahren sah er am Fernsehen einen Spot für das Quereinsteiger-Theologiestudium – notabene mit einem ehemaligen HSG-Absolventen. Die Möglichkeit zum Quereinstieg in den Pfarrerberuf ist eine Massnahme der reformierten Kirche und der Theologischen Fakultäten Basel, Bern und Zürich, um dem sich abzeichnenden Pfarrerangel in den nächsten Jahren entgegenzuwirken. Das Programm wendet sich an interessierte Akademikerinnen und Akademiker und dauert Vollzeit drei und Teilzeit vier Jahre. «Der kurze Spot war für mich wie ein Wink mit dem Zaunpfahl», erinnert sich Reto Schaufelberger. Das könnte auch etwas für mich sein, sagte er sich. «Ich war seit meiner Kindheit ein gläubiger Mensch.» Schon während der früheren Jobwechsel war in ihm der Wunsch entstanden, mit seiner Arbeit «näher am Leben zu sein». Er meldete sich für das Studium an, bestand das Auswahlverfahren und tauchte in sein neues Leben ein. Fast zeitgleich mit dieser Entscheidung begegnete er seiner Jugendliebe wieder und krepelte so sein ganzes Leben um. Eines fügte sich zum anderen, wie er heute rückblickend sagt.

Auch das Problem der Lebenshaltungskosten löste sich, als er durch sein Beziehungsnetz die Möglichkeit erhielt, als Interim-Manager jeweils einige Monate lang in seinem angestammten Beruf als Controller tätig zu sein. Nach einigen temporären Engagements hat sich für eine befristete Zeit wieder etwas Festes ergeben: Heute arbeitet er bei Syma als Geschäftsleitungsmitglied mit Verantwortung für Finanzen,

IT und Personal. Der Preis dafür sind zahlreiche arbeitsreiche Wochenenden, in denen er aber auch immer wieder Zeit findet, das literaturintensive Studium voranzutreiben. Zum Beispiel indem er an einem Sonntag im Lesesessel sitzt und zu Kirchenmusik «Die Geschichte des frühen Christentums» liest.

## Wie Don Camillo

Wenn alles nach Plan läuft, wird Schaufelberger das Studium nächstes Jahr – nach fünf Jahren – abschliessen. Anschliessend folgt der Vikariatteil, in dem er an der Seite eines erfahrenen Berufskollegen den Pfarrerberuf ganz praktisch kennenlernt. Der Vater von drei Kindern kann sich sehr gut vorstellen, eines Tages als Pfarrer zu arbeiten. Am liebsten in einem abgelegenen Berggebiet – «etwa wie bei Don Camillo und Peppone». Reto

Schaufelberger ist sich bewusst, dass das Theologiestudium, in dem das Alte und das Neue Testament eine grosse Rolle spielen, auf den ersten Blick wenig mit der Gegenwart gemein haben. Umso wichtiger ist es ihm, zu versuchen, die Texte in der heutigen Welt auszulegen und anzuwenden. «Im Studium geht es um Fragen,

## Er betet nicht nur für gute Zahlen, er versteht auch etwas von Wirtschaft.

die niemand wirklich abschliessend beantworten kann, auch die Professoren nicht», sagt er. Theologie und Wirtschaft verkörpern für ihn Langfristigkeit versus Kurzlebigkeit: «In der Wirtschaft herrschen leider kurzfristige Eigeninteressen

vor, sei es machtpolitisch oder monetär.» Dabei hätten bei Themen wie Klima, Ernährung oder Gefälle zwischen Arm und Reich alle genügend Aufgaben, um gemeinsam am gleichen Strick zu ziehen.

Hat sein Studium einen Einfluss auf seine Managertätigkeit? «Ich begegne den Menschen mit mehr Empathie und bin als Führungskraft entspannter und mit mehr Vertrauen unterwegs», antwortet er. Es kann schon mal vorkommen, dass er in einer schwierigen Sitzung schnell in sich geht und den Heiligen Geist bittet, die Wogen zu glätten. Als er seine Tätigkeit als Interim-Manager bei Syma begann, erzählte er der Belegschaft von seinem Studium und schloss seine Rede mit der Bemerkung: «Keine Angst, ich bete nicht nur darum, dass die Zahlen gut sind, sondern ich verstehe auch ein bisschen etwas davon.»



**Bauwerk:** Die ikonische Jus-Bibliothek der Universität Zürich wurde von dem Architekten Santiago Calatrava entworfen.

ANZEIGE

**FFHS**  
Fernfachhochschule  
Schweiz  
Mitglied der SUPSI

**Bereit für  
übermorgen?**

Erfolgreich zeit- und ortsunabhängig studieren dank nur 20 % Präsenzzeit und enger fachlicher Betreuung.

ffhs.ch

MSc Wirtschaftsinformatik

MAS Industrie 4.0

MAS Arbeit 4.0

MAS Web for Business

MAS Business- and IT-Consulting

MAS Business Law

Zürich | Basel | Bern | Brig

DONATO SCOGNAMIGLIO

# «Informatik schafft Spezialgebiete»

Laut des Titularprofessors der Universität Bern werden die Aus- und Weiterbildungen im Nachhaltigkeitsbereich noch attraktiver.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

## Wie ist Ihre Sicht auf den schweizerischen Immobilienmarkt?

Zunächst zum privaten Wohneigentum: Die Leitzinserhöhung durch die SNB im September lässt den Immobilienmarkt nicht unberührt. Bisher konnte sich mancher seinen Traum nach dem Eigenheim mit billigem Geld finanzieren, er musste allerdings die Tragbarkeitskonditionen der Banken erfüllen. Nun haben sich die Hypothekenzinsen aber deutlich erhöht, was die Nachfrage drosseln dürfte. Die gegenwärtige Flucht in Saron-Hypothesen war nur so lange attraktiv, bis die SNB die Zinsen wieder in den positiven Be-

reich hievt. Wer jetzt seine Hypothek erneuert, muss tiefer in die Tasche greifen und nochmals gründlich über die Bücher gehen. Allerdings glaube ich nicht, dass sich in dieser Situation viele Menschen von ihrem Eigenheim trennen werden und dadurch die Preise deutlich sinken werden.

## Was wird stattdessen passieren?

Eher sparen oder auf Ferien verzichten, dürfte die Devise von manchen Besitzerinnen und Besitzern von privatem Wohneigentum lauten. Vor diesem Hintergrund rechnen wir mit einer abflauenden Preisdynamik auf dem Wohneigentumsmarkt. Langfristige Prognosen sind

derzeit sehr schwierig. Hier hängt vieles davon ab, wie die Notenbanken die Inflation in den Griff kriegen werden. Im Bereich der Renditeimmobilien rechnen wir auch mit einem Abflachen der Wachstumskurve. Grund: Institutionelle Investoren haben jetzt durch die Verluste am Aktienmarkt zu hohe Immobilienpositionen und müssen diese abbauen. Allerdings bleibt die Nachfrage nach Wohnungen sehr hoch, denn zusätzlich zu den Zuwanderern werden nun auch Geflüchtete aus der Ukraine und vielleicht auch im geringen Masse aus Russland eine Wohnung nachfragen.

## Was ergibt sich daraus im Hinblick auf attraktive Jobs im Immobiliensektor?

In den Zeiten des Immobilienbooms waren Asset-beziehungsweise Portfoliomanager mit einer Ausbildung im Immobiliensektor sicher sehr begehrt bei Pensionskassen oder Fonds. Diesen Ausbildungsbedarf konnten wir auch bei unserem CAS für Real Estate Finance beobachten. Sehr attraktiv sind sicher auch die Aus- und Weiterbildungen in Energietechnik, Ökologie oder auch Informatikfachkenntnisse für den Fachbereich Smart Cities oder Responsive Cities. Augmented Reality wird vor allem für Ingenieure oder Architekten relevant sein im Bereich Building Information Modeling (BIM).

## Welche Ausbildungen sind für den Immobiliensektor zu empfehlen?

Immobilien sind ein sehr grosses, vielfältiges Gebiet. Es hat technische Aspekte (Bau, Planung, Mathematik, Ökologie, Informatik), finanzielle Aspekte (Bewertung, Portfoliomanagement) und auch rechtliche Aspekte (Steuern, Bodenpolitik). Von daher gibt es sicher nicht einen Berufsweg. Deshalb ist ein Studium in Wirtschaft, Recht oder Finanzen genauso hilfreich wie eine Finanzausbildung oder eine Lehre im Energiebereich oder eine Informatikausbildung. Es kommt sicher immer auf die Motivation an, eine attraktive Arbeit für sich selbst zu finden.

## Welche Weiterbildungen sind für den Sektor zu empfehlen?

Weiterbildungen helfen einem, sich mit massgeschneiderten CAS oder MAS auf ganz bestimmte Gebiete im Bereich Immobilien zu spezialisieren. Parallel braucht es sicher sehr viel Offenheit, sich auf neue technologische Entwicklungen einzulassen, ich denke da zum Beispiel an die Fortschritte in der digitalen Kartografie, die wir bei Iazi laufend in unsere Produkte einbauen, oder die Fortschritte in der künstlichen Intelligenz (KI).

## Werfen wir den Blick nach vorne: Wird man in 10 bis 15 Jahren immer noch Immobilien handeln und bauen?

Das Baumaterial wird sich ändern, zum Beispiel dürfte vermehrt mit Holz gebaut werden, aber auch mit neuen, hitze- und kälteresistenten Materialien. Dämmung wird ein grosses Thema sein, aber auch



Donato Scognamiglio ist Professor an der Universität Bern und Teilhaber von Iazi.

das autarke Energiehaus, das Strom selber produziert, aber auch ins Netz abgibt. Es wird vermehrt eine verdichtete Bauweise geben mit neuen Wohnformen, das heisst mit mehr Gemeinschaftsräumen und mit der Integration von verschiedenen Generationen. Dieses Zusammenrücken wird dann mehr Grünfläche produzieren, die geeignet ist, die Effekte der Erderwärmung teilweise abzuwenden. Aber auch im Bereich Smart Cities werden wir sicher sehr viele Neuerungen sehen, die uns einerseits das Leben erleichtern, uns aber auch darin unterstützen, Energie zu sparen und weniger CO<sub>2</sub> in die Atmosphäre zu pusten.

## Und welche Weiterbildungen wird man dann benötigen?

Nach wie vor können verschiedene Aus- und Weiterbildungswege zum Ziel führen. Allerdings wird die Informatik mit der fortschreitenden Digitalisierung auch wieder neue Spezialgebiete schaffen.



Zuhören: Studenten und Studentinnen während der Vorlesung an der HSG.

ANZEIGE

## EXPERTsuisse bildet Kompetenzen für die Branche

Als führender Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand ermöglicht EXPERTsuisse zusammen mit seinen Mitgliedern den Weg hin zu einer digitaleren und nachhaltigeren Schweizer Wirtschaft.

### Kompetenzen mit Zukunftsrelevanz

Seit bald 100 Jahren bildet EXPERTsuisse als Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand die Experten der Zukunft aus. «Mitglied von EXPERTsuisse» ist die höchste Qualitätsauszeichnung der Prüfungs- und Beratungsbranche. Unsere Mitglieder stehen für Fachkompetenz dank fundierter Ausbildung und kontinuierlicher Weiterbildung. Hierzu hilft der innovative EXPERTsuisse Ansatz zur Kompetenzbildung und -zertifizierung.



Den richtigen Berufseinstieg wählen  
[www.startyourcareer.ch](http://www.startyourcareer.ch)

### Mitglieder, die Nutzen stiften

Die über 10 000 Einzelmitglieder und rund 800 Mitgliedunternehmen leisten einen wichtigen Beitrag für die Gesamtwirtschaft. Die Mitglieder von EXPERTsuisse stellen die unabhängige Prüfung von finanziellen und nichtfinanziellen Unternehmensinformationen sicher und bieten nachhaltige Beratung – ein Auftrag mit grosser Tragweite für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt.

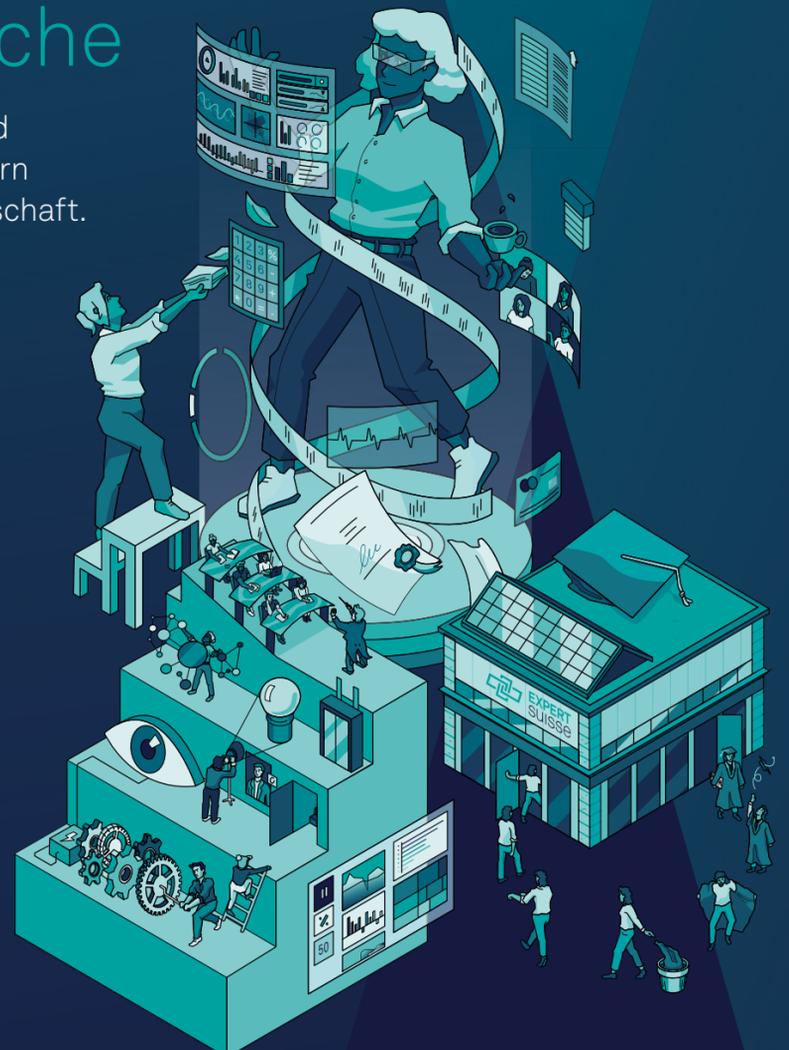


Mitglieder finden  
[www.expertsuisse.ch/mitglieder-finden](http://www.expertsuisse.ch/mitglieder-finden)



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

Der Verantwortung verpflichtet – seit 1925.



EXPERT  
SUISSE