

# wirtschaftsforum spezial

ZENTRALSCHWEIZER  
WIRTSCHAFTSFORUM 2017

ihz  INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER  
ZENTRALSCHWEIZ

SPECIAL REVIEW ZUM 7. ZENTRALSCHWEIZER WIRTSCHAFTSFORUM

Mittwoch, 13. September 2017



**Opening Key Note / Panel:  
Leadership, Arbeits-  
werte und Recruiting**  
Seiten 3 bis 5

**Workshops:  
Entrepreneurship, Zu-  
wanderung, Generation Y**  
Seiten 8 bis 13

**Closing Key Note:  
Unternehmertalk mit  
Bernhard Alpstaeg**  
Seite 14

**Impressionen vom Pilatus:  
Networking auf  
2'132 M.ü.M.**  
Seite 16

## MEHR ALS BLOSS EINE RESSOURCE: DER MENSCH ALS WETTBEWERBSVORTEIL

KOMMENTAR

**Das «New Normal» ist eine Realität: Wir leben in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt. Dabei handelt es sich nicht um ein vorübergehendes Phänomen. Wir müssen uns damit abfinden und uns auf diese neue Realität einstellen – und zwar schnell!**

Diese Erkenntnis diene gewissermassen als Prämisse für alle Referate, Diskussionen und Workshops am 7. Zentralschweizer Wirtschaftsforum. Dabei stand der Faktor Mensch in der Tat im Zentrum. Praktisch alle Aspekte der Human Resources, die für Zentralschweizer Unternehmerinnen und Unternehmer von Bedeutung sind, wurden erörtert, diskutiert, besprochen und in Frage gestellt. Dazu zählt zum Beispiel die Frage nach dem Mindset, den unsere Führungskräfte und Mitarbeitende haben müssen, um auch in Zukunft wettbewerbs- und arbeitsmarktfähig zu bleiben. Oder die Bildung, die sich durch Learning 4.0 disruptiv entwickelt. Der Fachkräftemangel bildet ein weiteres zentrales Element der Diskussionen: Inwiefern kann eine – wirtschaftlich zwar gewünschte, gesellschaftlich allerdings kritisch beurteilte – Zuwanderung unsere Probleme bezüglich Knappheit am «Faktor Mensch» entgegenwirken? In diesem Zug bekommt das Recruiting eine ganz neue Bedeutung: Wie finde ich die richtigen Leute für mein Unternehmen in einem Arbeitsmarkt, der sich über die letzten Jahre von einem Käufermarkt – wer kauft, also der Arbeitgeber, bestimmt – hin zu einem Verkäufermarkt entwickelt hat? Heute sitzt am längeren Hebel, wer seine Dienstleistungen verkauft, also der Arbeitnehmer. Er kann seine Bedingungen und Wünsche anbringen und oft auch durchsetzen.

Auch dieses Jahr standen weder wissenschaftliche Erkenntnisse noch Forschungsergebnisse im Zentrum des Forums, sondern die Diskussion, der Erfahrungsaustausch und das gegenseitige Lernen. Wie haben



Unter der Leitung von Simon Kopp eröffnen Peter Kels, HSLU, Hans-Rudolf Castell, Migros, Hans C. Werner, Swisscom, und Nicole Burth Tschudi, Adecco, die Opening Plenary

andere ein Problem gelöst, mit dem ich aktuell konfrontiert bin? Wie geht ein unter 30-Jähriger an ein Thema heran und welche Motive treiben ihn dabei an? Welche Denk- und Handlungsweise verfolgt ein langjähriger Unternehmer, der eine Firma mit über 3'000 Angestellten aufgebaut hat? Antworten darauf findet man in keinem Lehrbuch – am Zentralschweizer Wirtschaftsforum aber schon.

An unserer neuen VUCA-Welt wird sich so rasch kaum etwas ändern, ausser, dass unser Umfeld künftig wohl noch volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger wird. Die Art und Weise, wie wir Unternehmen führen, wie wir mit Mitarbeitenden umgehen, wie wir diese rekrutieren und an unsere Firmen binden wollen, verändert

sich und stellt uns vor grosse Herausforderungen. Gleichzeitig haben sich die Ansprüche der Arbeitnehmenden an die Arbeitgeber bereits heute grundlegend verändert – und werden sich auch in Zukunft noch weiter verändern. Nie zuvor war Sinnhaftigkeit so wichtig für die Wahl der Arbeit und des Arbeitgebers. Eigentlich eine erstaunliche Erkenntnis, sollten doch der Sinn und Inhalt der Arbeit für einen rational handelnden Menschen immer eine zentrale Bedeutung haben. Aber vielleicht können wir es uns erst jetzt leisten, diesem Faktor so viel Gewicht zu geben. Die darin verborgene Gefahr, dass es uns zu gut geht und wir nicht mehr leistungswillig und «hungrig» genug sind, wurde am Forum ebenso kontrovers diskutiert wie die Frage nach der Bedeutung des Bauchgefühls

bei der Selektion eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin.

In Zukunft wird entscheidend sein, wie wir mit der beschriebenen Unsicherheit und Ambiguität umgehen. Besitzen wir die notwendigen Fähigkeiten? Und wenn nicht, wie erlangen wir diese? Was verlangt wird, sind Führungskräfte mit grosser Lernfähigkeit und Flexibilität. Und mit der Bereitschaft, stets den Perspektivenwechsel zu wagen, daraus zu lernen und entsprechend zu handeln. Was uns in der Vergangenheit zum Erfolg verholfen hat, kann nicht das Erfolgsrezept der Zukunft sein: «What brought you here will not bring you there», wie es Professor Stefan Michel am Forum treffend formulierte.

FH

FH

### EINE BINSEN- WAHRHEIT, DIE KEINE GEISS WEGSCHLECKT

Der Mensch ist die wichtigste Ressource einer Unternehmung. Niemand würde dies bestreiten. Es ist schon fast eine Binsenwahrheit, ein Gemeinplatz, ja eine allgemein bekannte Information. Trotzdem – oder gerade deshalb – hat der Vorstand der IHZ gut entschieden, den Menschen ins Zentrum der Diskussionen des 7. Zentralschweizer Wirtschaftsforums zu stellen. Nicht nur werden all die bisher am Zentralschweizer Wirtschaftsforum besprochenen Themen – Verkehr, Energie, ICT, Bildung, Innovation, Mobilität, Swissness, Internationalisierung und zuletzt Digitalisierung – vom Menschen geplant, geprägt und umgesetzt. Auch stand der Mensch wohl noch nie so stark wie heute im Zentrum von solch frappanten Veränderungen, die seine Rolle innerhalb des Produktions- und Dienstleistungsprozesses betreffen. Robotik und Digitalisierung lassen grüssen. Gerade deshalb ist es äusserst wichtig und vorausschauend, sich zu fragen, wie sich die Ansprüche an Leadership verändert haben – und verändern werden. Welchen Mindset werden und sollten Geschäftsführer, aber vor allem auch ihre Mitarbeitenden haben? Gerade die Ansprüche, Einstellungen und Fähigkeiten der Generation Y – am siebten Forum von fünf Vertretern dieser «Spezies» hervorragend repräsentiert – sind Herausforderungen, aber auch Chancen für jede Unternehmung. Das 7. Zentralschweizer Wirtschaftsforum hat klar, eindeutig und auf eindrückliche Weise aufgezeigt, dass der Mensch einerseits das Zentrum der Zentralschweizer Wirtschaft ist und bleibt, sich andererseits aber seine Rolle, Bedeutung, Möglichkeiten und Herausforderungen dynamisch verändern und Unternehmen nicht nur schnell auf diese Veränderungen reagieren, sondern zukünftige Entwicklungen bestmöglich antizipieren müssen. Lesen Sie mehr darüber auf den folgenden Seiten.

## VON BILDUNG, INNOVATION, DIGITALISIERUNG ZUM FAKTOR MENSCH



Der Pilatus-Spirit regt zur Diskussion und spannenden Gesprächen an



Interaktivität und aktiver Einbezug der Teilnehmer sind am Forum gefragt



Community Building und Networking hoch über Luzern



Erfahrungsaustausch im Zentrum: Die Teilnehmer am Farewell Dinner

Bereits zum siebten Mal treffen sich die Mitglieder der IHZ auf dem Luzerner Hausberg Pilatus. Und auch dieses Mal ist es bedeutend mehr als nur Networking auf 2'132 Metern über Meer, was die 240 Teilnehmer erwartet. Wie der neue IHZ-

Präsident Andreas Ruch betont, ist das Wirtschaftsforum auf dem Pilatus für ihn als Unternehmer ein «Must». Inspirierend, da der Blick über das Tagesgeschehen hinaus schweifen kann. Lehrreich, da man nicht nur von den Referenten, sondern von

den teilnehmenden Unternehmern, Politikern und Vertretern aus Verbänden, Wissenschaft und Medien lernen kann. Und bindend, da sich auf dem Pilatus eine Community entwickelt hat, deren Zusammenhalt und Wert von Jahr zu Jahr steigt.

### DER GEIST VOM PILATUS

Neben den Keynotes, Panels und Diskussion von insgesamt 27 Referenten ist es die einzigartige Stimmung auf dem Pilatus, welche das Zentralschweizer Wirtschaftsforum so besonders macht. Auch dieses Jahr haben über 30 IHZ-Mitglieder den Weg zu Fuss auf den Berg genommen. Viele Forum-Teilnehmer haben auch gleich auf dem Pilatus übernachtet. Und das Networking mit Sicht auf die Zentralschweizer und Berner Alpen hat es in sich – auch wenn diese diesmal vom Nebel etwas getrübt wurde. So hat sich mancher Teilnehmer sehr gefreut, als Präsident Ruch ankündigte, dass die IHZ ihr Wirtschaftsforum auch in Zukunft auf dem Pilatus organisieren werde. Der Geist vom Pilatus lebt weiter!



Andreas Ruch, der neue IHZ-Präsident, zusammen mit Direktor Felix Howald

FH



## Auch Big Data braucht grundsolides Handwerk.

Die Digitalisierung verändert nicht nur unsere Welt. Sie ist auch eine Chance. Denn neue Geschäftsmodelle eröffnen weitere Märkte. Big Data heisst auch: umfassender Zugriff auf Wissen, effizientere Geschäftsprozesse und Schonung von Ressourcen. Schnell, unkompliziert und zielführend werden Netzwerke erweitert – privat und geschäftlich. Die Welt wird kleiner, die Möglichkeiten wachsen.

Allein, ohne perfekte Infrastrukturen und ohne Technik bleibt Big Data klein. So, wie Zukunft Herkunft braucht, baut die digitale Zukunft auf handwerklichem Können auf. Maréchaux ist bestes Beispiel dafür. Seit über 70 Jahren bürgt Maréchaux für Qualität in der Elektrotechnik. Die Maréchaux-Gruppe ist auch in den Bereichen Immobilienentwicklung, Hotellerie, Fassadenbau sowie Maler- und Gipserarbeiten tätig. 1000 Mitarbeitende, davon 200 Lernende, sind unser Beitrag an eine (digitalisierte) Zukunft, die auf solidem Handwerk gründet.

### Bestes Handwerk für eine digitale Zukunft



### Maréchaux-Gruppe

Maréchaux Elektro AG Luzern	BE electric AG Zollikon	Elektro Kuster AG Engelberg	Widmer Elektro-Telecom AG Ebikon	MVM AG Emmen
Maréchaux Elektro AG Stans	Bonetti Elektro AG Meggen	Elektro QS GmbH Kriens	InfraTech AG Stans	MVM AG Zug
Maréchaux Elektro AG Bern	Cabletron AG Zürich	Elektro Rüegg Zug AG Cham	Radisson (BHS Hotel AG)	Huwylar Studer AG Luzern
Maréchaux Elektro AG Sursee	Elektro Gotthard AG Andermatt	Hürzeler & Schafroth Elektro-	Telsec ESS Schweiz AG Wangen	
Maréchaux Electricité SA Lausanne	Elektro Imholz AG Schattdorf	Technik AG Winterthur	TurnKey Communication AG Root	
Maréchaux Härkingen	Elektro Kaiser AG Sachseln	Studer Erwin Elektro AG Römerswil	TurnKey Services AG Root D4	

# LEADERSHIP UND LEARNING 4.0

Opening Key Note: Weshalb uns LinkedIn in Zukunft sagt, was wir zu lernen haben und wie wir damit umgehen.

**Durch die Megatrends im Unternehmensumfeld steigen die Herausforderungen für den Menschen in der Unternehmensorganisation. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, rückt das Lernen ins Zentrum. Die Frage, die sich dabei stellt: Wie sieht das Lernen für den Menschen in der Zukunft aus und was bedeutet dies für die HR-Abteilungen, die Business Schools und die Führungskräfte?**

## THE NEW NORMAL – ALLES ÄNDERT SICH UND DOCH NICHT – WAS BLEIBT GLEICH?

Wir haben es heute mit einer neuen Normalität zu tun. Dieses «neue Normal» ist aus Sicht von Stefan Michel geprägt von höherer Volatilität, grösserer Unsicherheit und Komplexität sowie Mehrdeutigkeit. Diesen Megatrends müssen sich nicht nur die Organisationen stellen, sondern auch der Faktor Mensch, seien es Mitarbeitende oder Führungskräfte. Zudem sei es ungewiss, was die Zukunft alles bringe: Bleiben die hiesigen Firmen auch in Zukunft noch in der Schweiz oder werden sie durch die Globalisierung, Internationalisierung und Vernetzung der Welt ihre Sitze ins Ausland verlagern? Wir haben es hier also mit einem richtigen Leadership-Challenge zu tun! Den Herausforderungen der neuen Normalität müssen wir uns allerdings mit den gewohnten Ressourcen stellen. Und trotz der tiefgreifenden Veränderungen bleibt auch in der neuen Normalität einiges wie gehabt. Auch in Zukunft zählt eine Woche 168 Stunden und auch die Fähigkeiten der Führungskräfte werden in Zukunft normalverteilt bleiben. Auch im neuen Umfeld sehen Entscheidungsträger nur, was sie wissen und entscheiden auch nur auf dieser Grundlage. Und schliesslich wird auch in Zukunft nicht die Intelligenz der Führungskräfte über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, sondern die Fähigkeit, mit Ambiguität und Unsicherheit umzugehen. Die Fähigkeit zum schnellen Perspektivenwechsel fordert allerdings eine hohe Lernfähigkeit – das Lernen rückt entsprechend ins Zentrum.

## DAS LERNEN IM FOKUS – WAS SIND DIE BEDÜRFNISSE?

Damit Führungskräfte ihren Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und die erwähnten Herausforderungen meistern können, sind sie selber dazu aufgefordert, sich stetig weiterzubilden. Da jedoch das Umfeld zunehmend komplexer und schnelllebig wird und wir in vielen Bereichen bereits einen hohen Spezialisierungsgrad erreicht haben, kristallisieren sich andere Bedürfnisse an eine Ausbildung heraus, als wir sie vom klassischen Schulzimmer kennen – eine Evolution ist im Gange. Die Ausbildungsprogramme sollten inskünftig individueller auf die Bedürfnisse der Auszubildenden zugeschnitten werden. Das heisst, die Kunden wollen das lernen, was sie in ihrem individuellen Umfeld anwenden können. Lernen auf Vorrat ist Geschichte. Mit der Globalisierung und Internationalisierung sollte eine Ausbildung zudem ortsunabhängiger werden und um der steigenden Komplexität entgegenzuwirken, müssten die Ausbildungsprogramme interdiszi-

plinärer gestaltet sein. Es sollte entsprechend möglich sein, in einem internationalen Umfeld den internationalen Charakter in die Ausbildung einfließen zu lassen. Wieso also nicht verschiedene Bildungsinhalte aus diversen Disziplinen, welche die Business Schools weltweit anbieten, in den Austausch bringen? Geht der Trend in Richtung integriertes Lernen oder wie es auch genannt wird «Blended Learning», wo klassische Präsenzveranstaltungen mit E-Learning kombiniert werden? Oder sogar weiter?

## DIGITALISIERUNG DER LERNINHALTE – THE WINNER TAKES IT ALL

Die Digitalisierung im Bildungswesen bringt den grossen Vorteil mit sich, dass die Lehre skalierbar wird. Beliebte Vorlesungen können dadurch nicht mehr nur von einer begrenzten Teilnehmerzahl besucht werden, sondern sie sind für ein beinahe unbegrenztes Publikum verfügbar. Ein Beispiel dazu ist die milliardenschwere Übernahme von Lynda.com durch LinkedIn im Jahr 2015. Lynda.com ist eine Video-Trainings Plattform, die ursprünglich Software Trainings anbot, jedoch vermehrt auch Business Trainings ins Angebot aufnahm. Auf dieser Plattform sind über 9'000 Kurse verfügbar, die LinkedIn im September 2016 vollständig in LinkedIn Learning integrierte und sie über 450 Millionen Linked-

In Usern zur Verfügung stellte. Alle Premium Users haben zudem kostenlosen Zugriff auf alle Lernvideos. Nebst den Videos werden auch vermehrt Trainings zum vermittelten Wissen angeboten und dies teilweise in einer sehr guter Qualität. Mit solchen Plattformen wird es möglich, dass die besten Professoren und Universitäten auf der ganzen Welt über hunderttausende Studierende unterrichten. Gleichzeitig konzentrieren sich alle Studierende auf diese Inhalte. Die Folge ist klar: «The winner takes it all!» Zugleich gibt es über alles und jedes einen spezialisierten Lehrgang – man spricht hier vom sogenannten «Long Tail». Das Spannende daran ist, wie oft diese Beiträge angeschaut werden, wobei nur gezählt wird, wer den Kurs bis zum Ende durcharbeitet. Noch unklar ist bei diesen Kursen momentan, wie viel die Teilnehmenden lernen. Stefan Michel ist diesem Trend von Online-Kursen gefolgt und hat im Jahr 2016 mehr online doziert als physisch im Klassenzimmer.

## REVOLUTION UND LEARNING 4.0

Bei den Veränderungen im Lernen kann eine Parallele zu den vier Phasen der Industrialisierung gezogen werden. Die Industrialisierung begann mit der Mechanisierung, indem Wasser- und Dampfkraft eingesetzt wurden. Die zweite Phase wurde durch die Massenproduktion und die Einführung der Elektrizität geprägt. In der dritten Phase folgte die Automatisierung und dann kam die Industrie 4.0, basierend auf dem «Internet of Things» und auf «Machine Learning». Systeme können uns plötzlich anhand von Daten sagen, was wir nicht wissen, da alle Prozesse «traceable», also rückführbar sind. Stefan Michel nennt dazu das Beispiel von Bossard AG, welche jede Schraube trackt und sagen kann, an welcher Stelle sie im Tesla verbaut wird. Diese Phasen, welche in der industriellen Revolution stattgefunden haben, finden



Fulminanter Start mit Stefan Michel: Infotainment at its best

sich auch beim Lernen wieder. Bei der Lehre hat man mit den klassischen Face-to-Face Veranstaltungen begonnen, welche in einer zweiten Phase in einen asynchronen Unterrichtsstil mündeten, bei dem der Lerninhalt zeitverschoben aufgenommen wurde, indem man zum Beispiel eine Veranstaltung vor Ort besucht und dann zuhause ein Buch liest. Die gegenwärtige dritte Phase ist geprägt von «Blended Learning» und «Social Learning», bei denen eine Interaktion zwischen analogen und digitalen Lernkursen stattfindet. Zukünftig werden wir uns vermehrt mit dem Learning 4.0 beschäftigen, welches in Richtung «Machine Learning» geht. Dabei kommen Algorithmen zum Zuge, die uns auf Grund von Daten sagen, was wir lernen sollen. Vergleichbar ist dies mit dem Film- und Serien-Provider Netflix, welcher uns passendere Filme vorschlägt, als die-

## WAS ÄNDERT SICH ZUKÜNFTIG FÜR DAS HR?

LinkedIn entwickelt sich von einem HR-Tool zu einer zentralen HR-Plattform für Karriere sowie Aus- und Weiterbildung. Im deutschsprachigen Raum vielleicht etwas weniger stark als im englischsprachigen Raum aufgrund der geringeren Datenmenge. LinkedIn sieht, wer, wo, was gemacht hat und arbeitet. Diese Daten können mit Salärdaten angereichert werden und einem automatischen Job-spektive Kandidatenprofil zugeordnet werden. Stefan Michel sieht in Bezug auf globale Ausdehnung, Transparenz und unermüdete Innovation LinkedIn zukünftig als das Amazon des HR. Für ihn ist dies weder positiv noch negativ, er findet jedoch, dass die Führungskräfte darauf vorbereitet sein müssen.

«Je mehr ich weiss, desto mehr weiss ich, dass ich nichts weiss.»

Cicero / Stefan Michel

## DER REFERENT DER OPENING KEY NOTE

– Stefan Michel, Dean IMD Executive MBA, Professor of Marketing and Service Management, IMD Lausanne, Verwaltungsrat Bossard Holding AG

grosse Herausforderungen an die Führungskräfte und die Wissensvermittler. Neben der Frage, wie und was gelernt werden soll, wird es für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung sein, das Wissen wirksam in der eigenen Unternehmung zu integrieren und es in reflektiertes Handeln zu überführen.

## WIE SIEHT LEARNING 6.0 AUS?

Diese Frage wird an Stefan Michel aus dem Publikum gestellt, worauf er kurz und bündig antwortet: «Ich weiss es nicht». Nach kurzem Nachdenken holt er etwas aus und präzisiert: «Es ist gut, dass wir es nicht wissen, wir sind momentan erst im Übergang von Learning 2.0 zu 3.0. Ich will Ihnen hier aufzeigen, dass da draussen etwas passiert, das wir beachten müssen. Das kann uns nicht egal sein! Gleichzeitig müssen wir auch unseren Job erledigen und funktionieren. Wir müssen die Szenarien kennen und nebenbei die «Büetz» machen.»



Liess keine Frage unbeantwortet: Stefan Michel befragt von Felix Howald

jenigen, welche wir selbst aussuchen würden. Wird uns in Zukunft also LinkedIn sagen, was wir zu lernen haben? Das mag im ersten Moment absurd klingen. Wenn man aber bedenkt, dass LinkedIn im Jahr 2016 über 450 Millionen Users hatte, die grösste Datenbank führt mit Informationen über CVs und Organisationen und diese laufend mit Karrieredaten, Wechseln, Netzwerken, Titeln, Aus- und Weiterbildungen, Beförderungen, Karrierewegen, Präferenzen und Postings aufdatiert – und dies alles geo-tagged – rückt dieses Szenario schon etwas näher. Man stelle sich vor, wie diese Daten in Microsoft integriert werden können. Der Softwareriese hat LinkedIn vor kurzem für 26 Milliarden Dollar gekauft. Der Mailaustausch im Outlook, die Termine aus dem digitalen Kalender, Dokumente im Word, Excel und PowerPoint sind alles Datenlieferanten, die schlussendlich ausgewertet werden können und uns zeigen, wo unsere Probleme sind, was wir immer falsch schreiben und wo wir welche Ausbildung nötig haben. Wir sind entsprechend nicht weit weg, dass die Netzwerke mehr wissen als wir. Die Daten müssen lediglich noch ausgewertet werden.

## WAS ÄNDERT SICH FÜR DIE BUSINESS SCHOOLS?

Die Schulen müssen ein klares Nutzenversprechen gegenüber den Online-Kursen abgeben können und dabei klar definieren, welchen Inhalt sie auf welchen Plattformen veröffentlichen. Die Schulen müssen sich zudem im Klaren sein, dass LinkedIn bald genügend Daten hat, um ein eigenes MBA Ranking zu erstellen. Ein solches Ranking wäre mit Sicherheit aussagekräftiger als die gängigen Rankings von FT, Economist oder Forbes. Nach Stefan Michel werden die teuren vierjährigen Colleges in den USA am stärksten unter Druck geraten.

## WAS ÄNDERT SICH FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE?

Gemäss Stefan Michel müssen Führungskräfte ihre eigenen Lernstrategien finden und reflektieren. Der Grund dafür ist, dass die Lernmengen in der neuen Realität grösser werden. Gleichzeitig steht uns nicht mehr Zeit zur Verfügung. Das stellt

## AUSTAUSCH ZWISCHEN STUDIERENDEN FINDET MIT LEARNING 4.0 GAR NICHT MEHR STATT

Diese Anregung kommt von einem Unternehmer aus dem Publikum, der momentan eine Weiterbildung macht. Michel antwortet darauf, dass in seinen Programmen ein Austausch unter den Führungskräften aus aller Welt stattfindet. Während den bis zu 20-tägigen Kursblöcken in China, im Silicon Valley oder auch in einem Bunker der Schweizer Armee, werden die Teilnehmer mit anspruchsvollen Aufgaben konfrontiert, bei deren Bewältigung sie an ihre persönliche Leistungsgrenze kommen und über Feedbacks dazulernen. Daneben findet der Austausch virtuell statt. Michel plädiert auch nicht dafür, dass Learning 4.0 ein Patentrezept sei. Für Menschen, die Mühe haben, selbständig zu lernen, werden nach wie vor andere Lernformen besser geeignet sein.

«LinkedIn wird das neue Amazon des HR.»

Stefan Michel



Aus KMU-Optik: IHZ-Präsident Andreas Ruch begrüsst die Gäste

# Der Mensch als treibende Kraft

Neue Technologien erleichtern unseren Alltag. Und bestimmen wie wir kommunizieren und arbeiten. Dank immer neuer Lösungen eröffnen sich nahezu uneingeschränkte Möglichkeiten für Wirtschaft und Gesellschaft. Doch wo liegen die Grenzen? KPMG hilft Ihnen, sich mit innovativem Denken und konkreten Lösungen auf die Auswirkungen der Automatisierung im Arbeitsmarkt vorzubereiten.

**Anticipate tomorrow. Deliver today.**

## Kontakt

Thomas Affolter, Leiter Marktregion Zentralschweiz  
+41 58 249 49 82, taffolter@kpmg.com

**kpmg.ch**



©2017 KPMG AG ist eine Schweizer Gesellschaft. Alle Rechte vorbehalten

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

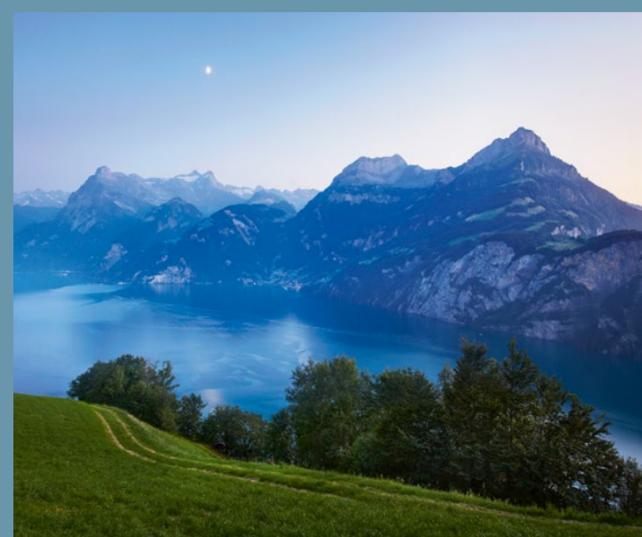
**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft

## DER KNOWLEDGE-PARTNER FÜR DIE ZENTRALSCHWEIZ AUCH FÜR IHR UNTERNEHMEN

2016 besuchten rund 1'800 Studierende einen Bachelor- oder Master-Studiengang der Hochschule Luzern – Wirtschaft; über 2'400 Berufsleute absolvierten eine Weiterbildung. In über 148 Forschungs- und Beratungsprojekten unterstützten wir Unternehmen und Institutionen in der Zentralschweiz und in der gesamten Schweiz dabei, komplexe Fragestellungen zu lösen.

Erfahren Sie mehr unter: [www.hslu.ch/wirtschaft](http://www.hslu.ch/wirtschaft)



# VON DER BEDEUTUNG DES RICHTIGEN UMGANGS MIT DER NACHFOLGEGENERATION

Opening Plenary: Eine Paneldiskussion zum Thema Arbeitswerte und modernes Recruiting im Zeitalter der Generation Y.

Es heisst, die Generation Y sei faul, launisch, unberechenbar und unführbar. Vertreter dieser Kohorte würden jedes noch so dynamische Unternehmen überfordern und irritieren, weil sie alte Werte angreifen und auf den Kopf stellen wollen. Alles nur Vorurteile? Experten aus der Praxis und der Wissenschaft diskutieren.

Moderator Simon Kopp stellt zu Beginn der Paneldiskussion gleich mehrere Fragen an die Referenten. Wer ist diese Generation Y? Was kommt da auf uns zu? Mit wem müssen wir künftig zusammenarbeiten? Wie schlimm steht es wirklich um die Generation Y? Die Expertenrunde ist sich sehr schnell einig, dass das Thema in den Medien zu stark aufgebauscht wird. Es hat noch jede Generation über die nachfolgende gesagt, dass die Jugend furchtbar sei. Das war schon zu Sokrates' Zeiten so. Dabei sind sie lediglich anders als wir. Nicht besser, nicht schlechter. Es wird immer schwieriger, gut ausgebildete Fachkräfte zu finden, so Nicole Burth Tschudi, CEO der Adecco Gruppe. «Es ist die Aufgabe von uns allen, herauszufinden, wo die Jungen heute ihre Schwerpunkte legen». Aus persönlichen Erfahrungen stellt sie fest, dass die Generation Y grossen Wert auf die Qualität einer Erfahrung lege. Sie wollen möglichst zeitnahes Feedback erhalten und flexibler arbeiten. Ausserdem ist die Sinnhaftigkeit dessen, was man tut, enorm wichtig geworden. Es ist einem Arbeitnehmer der Generation Y wichtig, dass die persönlichen Werte und Überzeugungen zu jenen des Arbeitgebers passen. Die Generation Y fordert viel, ist aber im Gegenzug auch bereit, viel zu leisten. Diesen Anforderungen muss begegnet werden.

«Sie sind nur anders, als wir das von uns selbst gewohnt sind.»

Nicole Burth Tschudi

HRM, Führung und Innovation an der Hochschule Luzern – Wirtschaft, den Vorrednern aus der Praxis nicht mehr viel beifügen und meint, dass viele der getroffenen Aussagen auch von ihm stammen könnten. Der Wunsch nach Sinnhaftigkeit der Arbeit und Autonomie steigt. Weiter fällt dem Hochschulprofessor auf, dass junge Mitarbeiter heute häufiger sogenannte Bastelbiografien kreieren. Diese entstehen aus der Situation heraus, statt dass junge Menschen wie früher üblich von langer Hand vorgezeichnete, lineare Entwicklung von klassischen Karrierepfaden verfolgen.

Das sind Beobachtungen, die Kels in seiner Forschung macht. Eine Studie, welche mit jungen MINT-Fachkräften durchgeführt wurde, hat ergeben, dass es nur kleine Unterschiede zwischen den Generationen X und Y gebe. Wesentlich grössere Unterschiede wurden hingegen zwischen der Generation der Baby-Boomer und den XY-Generationen festgestellt. Insbesondere die Bedeutung des Teams hat sich zwischen diesen Kohorten stark verändert. Die neuen Werte sind hier kollegiale Zusammenarbeit, geteilter Pragmatismus und der Community-Gedanke. Angehörige der Generationen X und Y sind viel eher geneigt, die Stelle zu wechseln, wenn das Team nicht zu den eigenen Wertvorstellungen passt, als es bei den Baby-Boomern der Fall ist.

Die Runde stellt aber auch fest, dass es innerhalb der Generation Y grosse Unterschiede gibt. Nur schon in Bezug auf Lebensmodell und Einstellung zur Work-Life-Balance gehen die Vorstellungen weit auseinander. Manche wollen 150 Prozent arbeiten, manche nur 80 Prozent, und andere wiederum sehr flexibel mal mehr, mal weniger. Und in der Durchsetzung dieser Bedürfnisse sind sie dann ziemlich kompromisslos. Um diesen Anforderungen begegnen zu können, müssen Arbeitgeber im Hinblick auf den sich zuspitzenden Fachkräftemangel zwangsläufig umdenken. Bei der Migros kann man schon heute Ferien kaufen, antwortet Hans-Rudolf Castell. Sie versuchen so, dem Wunsch nach Selbstbestimmung der Generation Y gerecht zu werden. Dann gibt es auch ganz eindeutig branchenabhängige Unterschiede, die generationenunabhängig sind. In der Industrie findet man beispielsweise nur wenige Menschen, die Freude an Veränderungen haben – auch unter den Jungen. Deshalb sei es wichtig, das Paket je nach Job und Industrie richtig zu schnüren, meint Nicole Burth Tschudi. Wenn ein Arbeitgeber aufgrund des Geschäftsmodells nicht flexibel sein könne, so müsse er eben andere Anreize setzen. Als Beispiel führt sie die Optimierung der Arbeitsräume und -mittel an. So kann auch ein Industrieunternehmen für Vertreter der Generation Y attraktiv bleiben.

## DIE ROLLE VON LINKEDIN UND EMPLOYER BRANDING IM REKRUTIERUNGSPROZESS

Wie wichtig sind Plattformen wie LinkedIn für die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte? Peter Kels hat hierzu in einer seiner Studien festgestellt, dass nur sehr wenige Angehörige der Generation Y ihre Stelle



Recruiting kann auch Spass machen: Hans C. Werner und Nicole Burth Tschudi

über ein Angebot auf LinkedIn gefunden haben. Erstaunlicherweise war es in den meisten Fällen das persönliche Netzwerk, welches zu einem Jobwechsel geführt hat. Nicole Burth Tschudi wendet sofort ein, dass daraus aber nicht der Schluss gezogen werden dürfe, LinkedIn sei für die Rekrutierung von Generation Y Vertretern nicht wichtig. Es könne sehr wohl sein, dass in der Wahrnehmung des Bewerbers das Stellenangebot über das private Netzwerk gekommen sei. Dies liegt daran, dass LinkedIn auf Unternehmensseite nicht als Stellenbörse eingesetzt wird, sondern viel eher der Informationsgewinnung dient. So wird zwar über LinkedIn nach geeigneten Kandidaten gesucht, aber die Ansprache erfolgt dann, wenn möglich, persönlich über eine via LinkedIn identifizierte Verbindung in das Unternehmen. So wirkt es auf den Bewerber dann vordergründig wie ein Angebot aus dem eigenen, persönlichen Umfeld. Auch Hans C. Werner kann

Arbeitgebers bekommen, um auf dieser Basis entscheiden zu können, ob eine Übereinstimmung der Werte und Arbeitsethik vorliegt. Dies erreichen sie durch Online-Recherche, aber auch, indem sie genau hinschauen. Bei einem Bewerbungs-

«Employer-Branding und Rekrutierung müssen viel proaktiver angegangen werden.»

Peter Kels

gespräch mit einem Vertreter der Generation Y kann es eher vorkommen, dass der Kandidat die Leute kennenlernen will, mit denen er oder sie später zusammenarbeiten soll. Nicole Burth Tschudi stimmt zu und bestätigt, dass aktuell ein grosses Umdenken bei der Rekrutierung von

## DIE REFERENTEN DER OPENING PLENARY

- Nicole Burth Tschudi, CEO The Adecco Group Switzerland
- Peter Kels, Professor für HRM, Führung und Innovation, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR, Hochschule Luzern
- Hans-Rudolf Castell, Leiter HR Management Migros-Gruppe
- Hans C. Werner, Leiter Group Human Resources Swisscom AG
- Moderation: Simon Kopp, Medienberater und Moderator Deicher | Kopp Kommunikation GmbH

Wort und meint, dass diese «Behalterei» von Mitarbeitenden nicht seiner Philosophie entspreche. Viel wichtiger sei es, dass die Mitarbeitenden zufrieden seien mit dem Arbeitgeber. Dann kommen sie jederzeit wieder. Er zieht Mitarbeitende vor, welche wöchentlich gute Stellenangebote bekommen und bei denen es jederzeit möglich sei, dass sie abgeworben würden. Diese Mitarbeitenden sind ihm lieber als solche, die seit über dreissig Jahren im Betrieb sind und aufgrund fehlender Arbeitsmarktfähigkeit still sind, möglichst nicht auffallen wollen und sich weder bewegen noch entwickeln. «Dann hat die Unternehmung im Hinblick auf Sozialverantwortung versagt», so Hans C. Werner weiter. Den Trend zu «Digital Nomads» wird auch von Nicole Burth Tschudi bestätigt. Bereits heute sei ein Drittel der Arbeitnehmenden weltweit nicht mehr sesshaft im Hinblick auf Arbeitsstelle und Arbeitsort. Zeitlich befristete Werk- und Projektverträge er-



Moderator Simon Kopp im Element

Auch Hans-Rudolf Castell, Leiter HR Management der Migros-Gruppe, und Hans C. Werner, Leiter Group Human Resources bei Swisscom AG, gehen mit diesen Aussagen einig. Sie sind überzeugt, dass die Generation Y sehr verantwortungsbewusst und leistungsfähig ist, vorausgesetzt, sie werden mit ihren Bedürfnissen abgeholt und ernst genommen. Die Arbeitgeber müssen hier umdenken, um im «War for Talent» die Nase vorn behalten zu können. Wenn alle recht haben, dann hat die Forschung meistens noch recht. Trotzdem kann Peter Kels, Professor für



Wo Lehre auf Praxis trifft: Peter Kels, HSLU und Hans-Rudolf Castell, Migros



Arbeitswerte im Mittelpunkt: Die Opening Plenary am Wirtschaftsforum

für Swisscom eine ähnliche Aussage machen. Mitarbeitende werden gefragt, ob das Swisscom-Recruiting ihre LinkedIn-Netzwerke für die Personalsuche nutzen dürfe. Es sei nicht immer transparent und nachvollziehbar, auf welchem Weg der Kontakt wirklich entstanden sei.

Peter Kels fügt an, dass Employer-Branding und der Rekrutierungsprozess in diesem Sinne noch viel proaktiver angegangen werden müssen. Nebst ausgeklügelter Rekrutierungsstrategien und -tools dürfe die Botschaft nicht vergessen gehen. Was ist es, das den jeweiligen Arbeitgeber auszeichnet? Für welche Werte steht das Unternehmen ein? Die Jungen wollen ein möglichst umfassendes Bild des potentiellen

Fachkräften stattfinden. Employer-Branding muss bereits in den Bewerbungsprozess eingebaut werden. «Post and pray» - also das plumpe Publizieren von Stelleninseraten und das anschliessende Abwarten – hat definitiv ausgedient. Man muss aktiv nach den richtigen Talenten Ausschau halten.

## VOM SINN UND UNSINN, MENSCHEN AN EIN UNTERNEHMEN BINDEN ZU WOLLEN

Wenn die Herausforderung des Recruitings geschafft ist und die richtigen Fachkräfte für das Unternehmen begeistert werden konnten, wie stellt man dann sicher, dass diese auch in der Organisation bleiben? Hans C. Werner ergreift sofort das

setzen zudem zunehmend die klassische Festanstellung.

Die Paneldiskussion zeigt auf, dass sich zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht abschliessend sagen lässt, welche Auswirkungen die veränderten Ansprüche der Generation Y auf unsere Arbeitswerte und auf ein modernes Recruiting haben werden. Der vorherrschende Kultur- und Wertewandel macht es schwierig abzuschätzen, wo die Reise schlussendlich hingehen wird. Unbestritten und durchaus begrüssenswert ist, dass mit der Generation Y eine gesellschaftskritische Kohorte das Ruder übernimmt.

LK

## Gemeinsam zum Gipfel.

kaufmannrüedi  
Rechtsanwälte

www.krlaw.ch

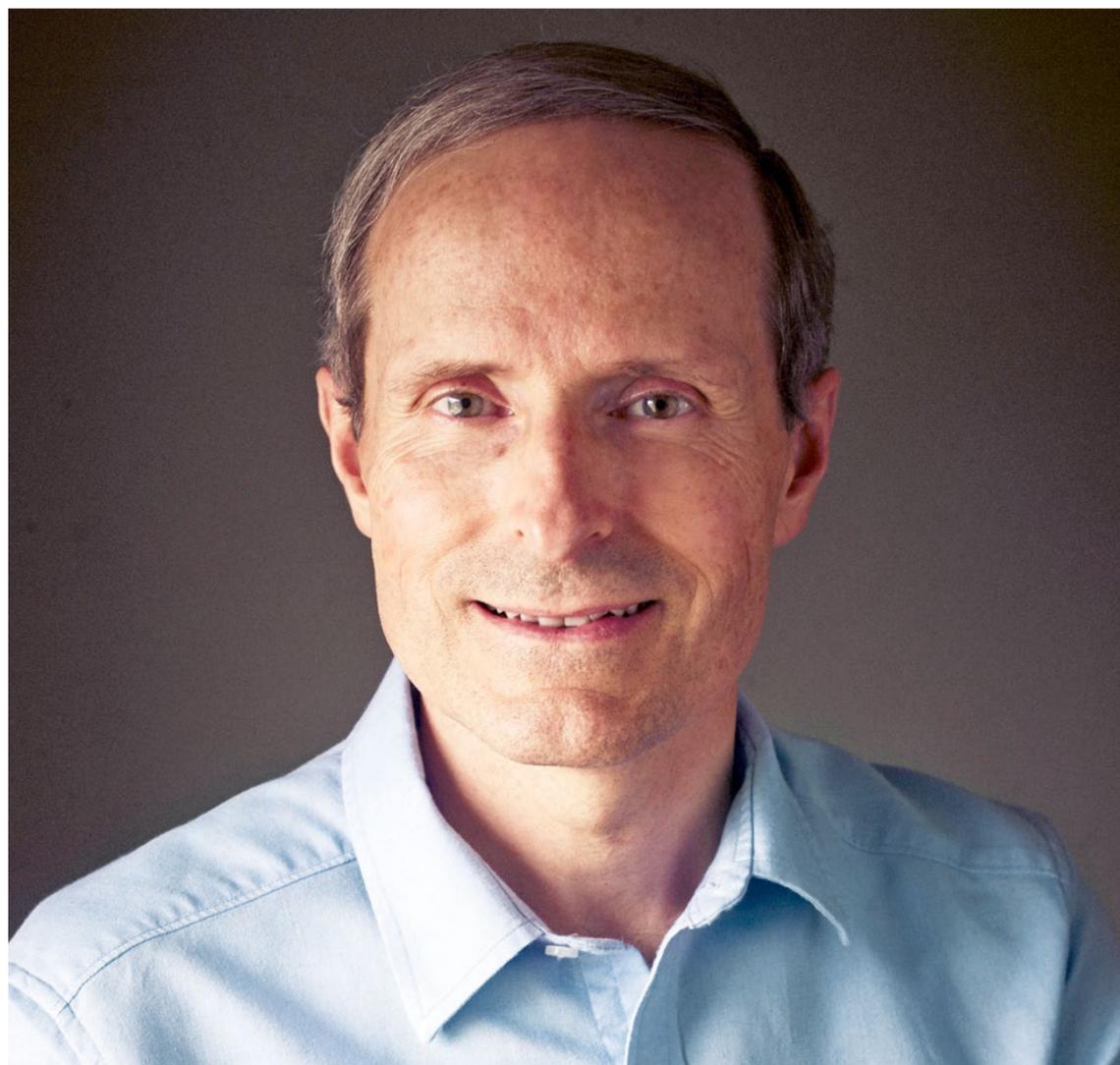
Qualitätspartner in Luzern und Zug

caminada  
Treuhänder

www.caminada.com

# SCHAFFEN UND ERHALTEN VON ARBEITSPLÄTZEN ALS ZENTRALE UNTERNEHMENSAUFGABE

Interview im Carl Elsener jun., Konzernchef der Victorinox AG



**Man hört oft, der Mensch sei die wichtigste Ressource im Unternehmen. Schöne Worte oder Realität?**

CE: Der Erfolg jedes Unternehmens hängt ab von den Menschen, die dahinter stehen. Die menschlichen und fachlichen Qualitäten der Mitarbeitenden und deren Zufriedenheit prägen unsere Produkte und das Image unserer Marke. Das Credo unseres Firmengründers hat bei Victorinox immer noch höchste Gültigkeit: «Schaffen und Erhalten von Arbeitsplätzen». Arbeit stiftet Menschen Sinn, gestaltet das Leben von Menschen. Wir wollen Menschen mit qualitativen Produkten Freude bereiten und Nutzen stiften. Dabei setzen wir auf marktwirtschaftliche Ziele. Im Zentrum von unserem unternehmerischen Denken und Handeln stehen aber immer die Mitarbeitenden, die Kunden, die Produkte und die Marke. Zudem unterstützen wir Werte wie Offenheit, gegenseitiges Vertrauen, Respekt, Dankbarkeit und Bescheidenheit. Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht von Einzelpersonen ab, sondern vom guten Zusammenwirken vieler Teams.

**Victorinox ist eine Firma, welche den Menschen, das Individuum, speziell ins Zentrum stellt. Sind Sie ein Einzelfall oder ist dies normaler «market sense»?**

CE: Wir sind kein Einzelfall. Wir kennen sehr viele Unternehmen, die nach denselben Werten denken und handeln. Insbesondere Familienunternehmen, die langfristig-nachhaltig orientiert sind, erkennen im Menschen die wichtigste Ressource für den Erfolg des Unternehmens. Mitarbeitende werden gefordert und gefördert, damit sie ihre Stärken entfalten und ihre Arbeit motiviert und mit Herzblut verrichten können.

**Wird die zunehmende Robotik, welche auch Ihren Sektor erfassen wird, die Bedeutung des Menschen für Victorinox nachhaltig verändern?**

CE: Veränderung ist ein fließender Prozess und verhindert den Stillstand. Die Arbeit wird sich verändern, wie sie sich in den letzten 100 Jahren auch schon immer wieder verändert hat. Mit der Elektrizität, mit dem Verbrennungsmotor, mit der Mechanisierung und mit der Globalisierung kamen schon in der Vergangenheit immer wieder bahnbrechende Entwicklungen. Dies ist auch mit der Digitalisierung der Fall. Menschen haben die grossartige Fähigkeit, sich anzupassen. Veränderungen stellen uns vor Herausforderungen, sie bieten aber auch die Chance für die Weiterentwicklung, Lernfähigkeit und Offenheit sind dabei ein zentraler Aspekt. «Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen,» besagt ein Chinesisches Sprichwort.

**Man spricht viel von «Swissness». Gibt es eine spezielle «Central Swissness», also Eigenheiten des Zentralschweizer Mitarbeiters?**

CE: Innerschweizer sind nicht viel anders als andere Schweizer. Vielleicht etwas wertkonservativer. Wir vereinen jedoch bei Victorinox sowohl am Hauptsitz in Ibach-Schwyz als auch weltweit verschiedenste Nationalitäten. Eine eingespielte Zusammenarbeit bedingt, unabhängig von der Herkunft, Offenheit und einen respektvollen Umgang eines jeden einzelnen Mitarbeitenden.

**Victorinox ist bekannt für eine erfolgreiche «Line Extension», vom Sackmesser bis weit in andere Bereiche. Inwiefern hat**

## GIPFELTREFFEN IM NEUEN BÜRGENSTOCK RESORT

Planen Sie Ihren Anlass 500 Meter über dem Vierwaldstättersee in atemberaubender Umgebung:

- 2'200 m<sup>2</sup> Konferenzzentrum
- 31 moderne Business-Räumlichkeiten
- Vier Hotels von 3-5\* Superior mit 383 Zimmer und Suiten

Bürgenstock Hotels & Resort  
6363 Obbürgen  
T +41 (0)41 612 60 00  
info@buergenstock.ch | buergenstock.ch



**BÜRGENSTOCK**  
HOTELS & RESORT  
LAKE LUCERNE

#### der Faktor Mensch bei diesem Erfolg mitgespielt?

CE: Die Diversifikation war ein Mittel, dem Credo des Firmengründers «Schaffen und Erhalten von Arbeitsplätzen» auch in schwierigen Zeiten Rechnung zu tragen. Nach der Krise von 9/11 verloren wir völlig unerwartet 30 Prozent unseres Umsatzes, unter anderem weil ab sofort auf Flugreisen keine Taschenmesser mehr mitgeführt werden durften. Die Möglichkeit, dass wir uns während dieser Zeit auch auf andere Produktgruppen konzentrieren konnten, hat uns in der Erhaltung der grossen Mitarbeiterschaft unterstützt. Die Erweiterung unserer Marke auf die Bereiche Uhren, Reisegepäck, Bekleidung und Parfum ermöglicht uns, das Risiko zu minimieren, als wenn wir uns nur auf ein einziges Produkt beschränken würden. Nicht alles war jedoch von nachhaltigem Erfolg geprägt. So mussten wir uns beispielsweise vom Bekleidungssektor wieder trennen.

#### Stichwort Generation Y: Hat sich aus Ihrer Sicht das Wertesystem resp. der Mindset Ihrer Mitarbeitenden in den letzten Jahren verändert? Spüren Sie andere, neue Werte Ihrer jüngsten Angestellten?

CE: Wir bilden seit 80 Jahren Lehrlinge aus. Wir sind dankbar, dass wir die Gedanken und Haltungen von jungen Menschen erleben dürfen und von ihnen lernen können – wie sie auch von uns. Die jungen Menschen helfen uns, einen Zugang zum zeitlichen Geschehen zu schaffen. Heute erklären uns die jungen Menschen, wie beispielsweise die digitalen Medien angewendet werden können. Unsere Haltung, unsere Werte haben sich jedoch nicht verändert. Wir erleben, dass diese generationenübergreifend sind und für alle Sinn

stiften, egal ob jung oder alt, Mann oder Frau. Die Generation Y nehmen wir vielleicht etwas selbstbewusster und kritischer wahr. Sie hinterfragt tendenziell mehr und lässt sich mehrere Optionen offen.

#### Hat sich Ihr Führungsverhalten über die Jahre dementsprechend verändert oder verfolgen Sie mehr oder weniger immer noch die gleichen Grundsätze? Welches sind diese?

CE: Für mich ist Vorbild die wichtigste Eigenschaft, Menschen erfolgreich zu führen. Wenn ich in unserer Firmengeschichte zurückschleife, dann waren immer Vorbilder in den entscheidenden Führungspositionen. Durch ihr Vorleben haben sie den Mitarbeitern ganz direkt die wesentlichen Unternehmenswerte vor Augen geführt und bewusst gemacht. Unternehmer müssen sich selber sein, glaubwürdig und authentisch. Es braucht ein Gespür für das Machbare, Offenheit für Neues und Beharrlichkeit bei der Umsetzung.

#### Wie würden Sie Ihre Führung vergleichen mit jener Ihres Vaters, Grossvaters und Urgrossvaters? Ist Führen schwieriger geworden?

CE: Führen war und ist immer eine Verantwortung. Jede Generation hat zu seiner Zeit spezifische Herausforderungen. Ich glaube nicht, dass dies früher weder einfacher noch schwieriger war. Der Urgrossvater hat ums Überleben gekämpft, der Grossvater musste die grosse Wirtschaftskrise und den 2. Weltkrieg meistern, mein Vater hatte das ungestüme Wachstum und danach 9/11 zu bewältigen – und heute haben wir die Herausforderung einer sich mehr und mehr globalisierenden und digitalisierenden Welt.

#### Welches sind aus Ihrer Sicht die grössten Herausforderungen und was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Globalisierung und Digitalisierung schreiten weiter voran. Eine der grössten Herausforderungen für die Schweiz wird darin bestehen, Bildung, Forschung und Innovationskraft auf Spitzenniveau zu halten. Billiglohnländer bringen Firmen, die in der Schweiz produzieren, massiv unter Druck. Also müssen wir unsere Produktivität permanent optimieren und immer

einen Schritt voraus sein. Der globale Wettbewerb wird mit immer härteren Bandagen geführt. Damit die Schweiz in diesem Kampf erfolgreich bleibt, braucht es auch in Zukunft gute Rahmenbedingungen. Unternehmerische Initiative darf nicht mehr und mehr durch ein unübersichtliches Regulierungswerk unterdrückt werden. Wir müssen zu unseren Wettbewerbsvorteilen Sorge tragen und dürfen sie nicht leichtsinnig verspielen.

Vielen Dank für das Interview.

FH



#### ZUR PERSON

Carl Elsener jun. (1958) ist seit 2007 Konzernchef der Victorinox AG und führt das Familienunternehmen mit über 2'000 Mitarbeitenden in vierter Generation. Entstanden aus einer Messerschmiede im Jahr 1884, ist Victorinox heute ein globales Unternehmen mit fünf Produktkategorien: Schweizer Taschenmesser, Haushalts- und Berufsmesser, Uhren, Reisegepäck und Parfums. Carl Elsener jun. ist verheiratet und hat drei Kinder.

# WIE SIEHT DER IDEALE MITARBEITENDE VON MORGEN AUS?

Workshop Entrepreneurship: Was macht es aus, dass ein Mitarbeitender nicht nur gut, sondern sehr gut ist?

**Ob Krankenversicherung, Wirtschaftsprüfung, Bildungswesen oder traditionelle Bauindustrie, alle Branchen haben es mit verschiedenen Herausforderungen zu tun. Die Vertreter dieser Branchen sind sich weitgehend einig, welchen Rucksack ein idealer Mitarbeitender mitbringen muss und wie sich Führungskräfte verhalten sollen.**

Mit welchem Team man zusammenarbeiten und die Zukunft bestreiten möchte, ist eine zentrale Frage, wenn es bei Führungskräften darum geht, den idealen Mitarbeitenden zu definieren. Im Workshop «Entrepreneurship: Der ideale Mitarbeitende: What makes the difference?» stehen Fragestellungen zur Diskussion wie: Was macht es aus, dass ein Mitarbeitender nicht nur gut, sondern sehr gut ist? Wann wird jemand befördert? Und was braucht es zukünftig unter den Aspekten der Digitalisierung und angesichts der fundamentalen Transformationsprozesse, damit eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter gut performen kann? Zudem soll in einem weiteren Teil darauf eingegangen werden, ob Unterschiede zwischen einem durchschnittlichen Schweizer Mitarbeitenden und einem Zentralschweizer Mitarbeitenden bestehen.

## MIT WELCHEM TEAM DIE ZUKUNFT ADRESSIEREN?

Moderator Raphael Prinz eröffnet den Workshop mit der Einstiegsfrage an Philomena Colatrella. Sie ist seit einem Jahr CEO der CSS Krankenversicherung und hat in dieser Zeit bereits vieles verändert. Mitunter hat sie einen Teil der Geschäftsleitung ausgewechselt, aber auch strukturelle Anpassungen vorgenommen. Was war entsprechend ihre Motivation, dass sie so vieles verändert hatte? Philomena Colatrella erklärt, dass der Leidensdruck in der Krankenversicherungsbranche relativ gering sei und man deshalb Veränderungen aktiv anstossen müsse. Zudem habe dies mit der neuen Strategie aus dem Jahr 2012 (Customer Centricity) zu tun, wo man mit der neuen Organisation nicht konsequent nachgezogen habe. Dabei stellte sich für sie die Frage, wie und mit welcher Organisation die Strategie bestmöglich umgesetzt werden könne. Für diese Aufgabe führte sie während sechs Monaten rund 100 Round-Tables mit allen relevanten Schlüsselpositionen durch, um eine Lagebeurteilung vorzunehmen. Mit der Restrukturierung der Organisation stellte sich für sie schlussendlich auch die Frage, mit welchem Team sie zusammenarbeiten möchte und ob dies die richtigen Leute sind, um die Zukunft zu adressieren.

## CHANGE IN DER STRATEGIE BEDINGT CULTURE CHANGE

Nicht nur die CSS, sondern generell die Unternehmungen müssen sich dem Wandel stellen. Marcel Stalder erwähnt, dass es sogenannte sprungfixe Situationen gibt und wir uns momentan in der digitalen Revolution befinden. In dieser Phase passiert sicherlich mehr als in den anderen Zwischenphasen. Es kann festgestellt werden, dass die Veränderungen schneller erfolgen. Die zentrale Frage ist jedoch: was verändert sich? EY spricht von einer alten Welt bis 2005, in der vieles produktorien-

tiert war, ein Wettbewerb zwischen den Marken stattgefunden hat (Best-Brand) und das Ganze vor allem push-orientiert war. Von der zukünftigen Welt darf viel mehr Digitalisiertes, Robotisiertes und Automatisiertes erwartet werden. Das Ganze wird weniger auf Marken, sondern stärker auf «Öko-Systeme» ausgerichtet sein. Marcel Stalder verdeutlicht diesen Unterschied mit dem Beispiel Mobiliar, deren Hauptsitz in Bern ist und die früher über die zahlreichen Filialen vor Ort in erster Linie Hausratsversicherungen verkauft hatte. Heute kauft Mobiliar das Immobilienportal Immoscout, um das Haus zu vermitteln und im gleichen Zug eine Versicherung zu verkaufen. Durch die Übernahme von SwissCaution kann zugleich noch die Kautions für das Wohnungsdepot vermittelt werden. Der nächste Schritt wird wohl ein Zukauf eines Umzugsunternehmens sein – so bekommt man ein gesamtes Öko-System, in dem der Kunde im Mittelpunkt steht. Eine solche strategische Neuausrichtung in Richtung einer Entwicklung eines Öko-Systems bedingt einige Veränderungen in einer Unternehmung. Findet dabei der Kulturwandel bei den Mitarbeitenden nicht statt, bleibt die neue Strategie lediglich ein Blatt Papier.

## «Das Potential der Mitarbeitenden ist wichtiger als die Fähigkeiten»

Philomena Colatrella

**TRADITIONELL ERFOLGREICH**  
Das Unternehmen 4B ist unter den vertretenen Firmen eher traditionell unterwegs. Für Mark Bachmann bedeutet das Attribut «traditionell» einerseits einen Wert. Andererseits bestätigt es einfach wertneutral, dass die Firma bereits in den Händen der vierten Generation liegt. 4B ist in einer eher trägen Branche tätig, in der Innovationen nur langsam vorangetrieben werden. Deshalb ist es relativ schwierig, die Produkte neu zu erfinden. Potential gibt es andernorts: Der heutige Kunde sucht nicht mehr nach einem Produkt, sondern nach einer guten Dienstleistung. Um diesen Challenge zu schaffen, sind Skills erforderlich, die allerdings in der Bauindustrie schwierig zu finden sind, da dort nicht unbedingt die attraktivsten Jobs angeboten werden. Mark Bachmann ist der Meinung, dass sie als Firma eigentlich wissen, wie sie sich neu ausrichten können. Der Wettbewerb um die richtigen Skills stellt allerdings eine grosse Herausforderung für das Unternehmen dar. Ein weiterer herausfordernder Punkt für 4B liegt darin, die traditionellen und bewährten Werte mit der aktuellen Transformation und Digitalisierung zu vereinen. 4B hat viele langjährige und ortsgebundene Mitarbeitende, die auch sehr viele traditionelle Berufsbilder wie beispielsweise Schreiner abdecken. Mark Bachmann sagt zu dieser Thematik bewusst etwas selbstbewusst, dass die Firma 4B trotz der Beibehaltung traditioneller Werte zu den agilsten und erfolgreichsten Mitbewerbern in ihrem Markt zählt. Die Transformation sieht er als Chance,

diesem Bereich wahrgenommen werden müssen – und dies nicht virtuell, sondern im Rahmen einer Face-to-Face Auseinandersetzung im Seminarraum.



Mark Bachmann aus Sicht eines Familienunternehmens und Philomena Colatrella, neue CEO der CSS, ergänzten sich in ihren Anschaungen

die er mit Risikobereitschaft und Freude anpackt. So will er die Leute mitnehmen und die Voraussetzung schaffen, um auch zukünftig erfolgreich zu sein.

## BILDUNG INMITTEN DES GESCHEHENS

Bruno Staffelbach vertritt an diesem Workshop die Bildung und erwähnt, dass die Bildungsinstitute über die letzten 900 Jahre enormen Änderungen ausgesetzt waren und dies auch in Zukunft sein werden. Die Universität Luzern ist hier mitten im Geschehen, denn die meisten Studierenden gehören der Generation Y an und international ist die Universität Luzern mit praktisch allen Universitäten auf der Welt vernetzt. Wenn man von Digitalisierung spricht, so sitzen Studierende inmitten dieses Biotops, sie nehmen diese realen Herausforderungen wahr. Die Digitalisierung bringt allerdings auch Konsequenzen mit sich. Das Wissen ist grösstenteils auf dem Netz vorhanden. Doch wie können die Studierenden unterscheiden, was gut und weniger gut ist? Bruno Staffelbach ist der Meinung, dass die Universitäten mit ihren Erfahrungen und Kompetenzen gerade in

auseinandersetzen, eine gute Diskussionskultur entwickeln, die Auseinandersetzungsfähigkeit aushalten können und auch der Reflexionsfähigkeit einen Platz geben. Wenn man das auf der obersten Ebene einführt, gibt dies einen positiven und ansteckenden Ruck durch die ganze Organisation. Marcel Stalder fügt hinzu, dass ein Mitarbeitender heute agiler sein muss als früher, denn man kann nicht davon ausgehen, dass man einen Job ein Leben lang ausführt. Die Mitarbeitenden müssen zudem offen sein für neue Werte und neue Kulturen. Die technologischen Fähigkeiten spielen des Weiteren eine bedeutende Rolle. Hier darf jedoch das Bewusstsein nicht fehlen, dass man bei den technologischen Fähigkeiten sehr rasch bei der Ersetzbarkeit des Menschen ist. In denjenigen Jobs, bei denen es den Menschen braucht, stehen vor allem Empathie, Teaming sowie bekannte Werte wie Disziplin, Pünktlichkeit und Verlässlichkeit im Vordergrund. Der ideale Mitarbeitende in der Industrie ist für Mark Bachmann vielfältig. Man hat den soliden, verlässlichen Menschen, den man immer gebraucht hat und den man auch immer brauchen wird, um präzise Produkte herstellen zu können. Der fach-

## DIE REFERENTEN DES WORKSHOPS ENTREPRENEURSHIP

- Mark Bachmann, VRP 4B AG
- Philomena Colatrella, CEO CSS Versicherung
- Bruno Staffelbach, Rektor Universität Luzern
- Marcel Stalder, CEO EY Schweiz, Managing Partner Markets Deutschland, Schweiz, Österreich
- Moderation: Raphael Prinz, TV-Korrespondent Zentralschweizer Radio und Fernsehen SRF

beidenden aus der Sicht der Entwicklungspsychologie. Aus dieser Perspektive bringt der Mensch alle Voraussetzungen mit, um die obengenannten Wünsche zu erfüllen. Der Mensch ist von Natur aus so geboren, dass er etwas tun will. Jeder, der Militärdienst geleistet hat, kennt das vom Wachdienst: Es ist etwas vom schwierigsten, nichts zu tun und zu schauen, dass möglichst wenig passiert. Das ist gegen unsere Natur, denn wir Menschen sind Energiebündel.

## MENTALITÄT, ARBEITSMOTIVATION UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN

Diese drei Faktoren werden unter anderem vom Schweizer HR-Barometer untersucht, der von der ETH Zürich und den Universitäten Zürich und Luzern gemeinsam publiziert wird. Aus dem letzten Barometer geht hervor, dass die Gruppe der «Unabhängigen» die interessanteste Mitarbeitergruppe ist. Diese Mitarbeitergruppe ist die innovativste, hat eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit und gleichzeitig ist diese Gruppe für Unternehmen am schwierigsten zu be-



Die Frage nach dem idealen Mitarbeitenden stiess auf reges Interesse

diesem Bereich wahrgenommen werden müssen – und dies nicht virtuell, sondern im Rahmen einer Face-to-Face Auseinandersetzung im Seminarraum.

## ZURÜCK ZUR KERNFRAGE – DER IDEALE MITARBEITENDE

Welche Eigenschaften brauchen nun die Mitarbeitenden, um den genannten Herausforderungen der Unternehmen gerecht zu werden mit Blick auf die grossen Veränderungen, die noch bevorstehen? Philomena Colatrella erläutert, dass die neuen Mitarbeitenden eindeutig einen gewissen Grundstock an Fähigkeiten und Skills mitbringen müssen. Diesen Grundstock kennt man auch in einer vernetzten und digitalen Welt, gerade in der Versicherungsbranche. Zudem ist Charisma entscheidend: Es braucht Leute, die einen Impact erzeugen mit ihrer Persönlichkeit, mit ihren Fähigkeiten und mit ihrem Potential. Zudem müssen die Mitarbeitenden flexibel sein, sie müssen gerne denken, sich geistig

liche Aspekt sei auch notwendig, dieser kann auch sehr gut gemessen werden. Am

## «Das Verschwinden der Hierarchie im Alltag bedeutet auch, dass Hierarchien verschwinden müssen bei den Bewerbungsgesprächen.»

Marcel Stalder

wichtigsten jedoch sind Leute, die veränderungs- und kommunikationsfähig sind, die teamorientiert arbeiten und denken können. Kritisch eingestellte Mitarbeitende können helfen, eine Unternehmung weiter zu bringen – sie sind allerdings schwierig zu führen. Bruno Staffelbach beleuchtet die Thematik des idealen Mitar-

halten. Für die Mitarbeitenden besteht ein wesentlicher Zusammenhang zwischen Unsicherheit und Vertrauen. Je grösser die Unsicherheit, desto kleiner ist das Vertrauen. Der dritte wichtige Punkt: Loyalität ist ein Gegengeschäft. Die Leute sind loyal gegenüber dem Betrieb, wenn der Betrieb, vertreten durch die Arbeitgeberschaft, loyal zu den Mitarbeitenden ist.

## IT-BASIERTE AUSWAHL ODER NACH DEM BAUCHGEFÜHL?

IT-basierte Tools kommen bei der CSS für das Mitarbeiterscreening zur Anwendung. Philomena Colatrella hält eher wenig davon, Mitarbeitende nach dem Bauchgefühl zu beurteilen. Das Bauchgefühl sei nicht zwingend etwas Schlechtes, wendet Bruno Staffelbach ein. Wenn das Bauchgefühl schon tausend Mal entschieden hat, hat es genügend oft Fehler gemacht, um zukünftig die richtigen Entscheide zu treffen. Zudem ist es wie beim Kochen. Solange man noch wenig Erfahrung hat im Kochen,



Versierter Moderator vom Schweizer Radio und Fernsehen SRF: Raphael Prinz



Auf fünf Punkte gebracht: Marcel Stalder, CEO von EY, umrahmt von Moderator Raphael Prinz und Rektor Bruno Staffelbach

nimmt man ein Rezept zur Hand, was bei den Mitarbeitenden die verschiedenen HR-Tools sind. Hat man hingegen schon mehrere hundert Male gekocht, ist ein Rezept nicht mehr notwendig.

**DER IDEALE MITARBEITENDE BEDINGT AUCH EINEN IDEALEN ARBEITGEBER**

Peter W. Ottiger erwähnt, dass der ideale Mitarbeitende auch einen idealen Arbeitgeber bedingt und dass dies nicht ein einseitiges Geschäft sei. Deshalb seine Frage: «Gibt es die Möglichkeit, dass ein Stellensuchender unbeobachtet und vertraulich mit einem Mitarbeitenden der entsprechenden Unternehmung in Kontakt treten kann?» Konkret bedeutet dies: Nach dem gewohnten Bewerbungsgespräch macht man einen Rundgang und anschliessend kann der Bewerbende entscheiden, mit

wem er sprechen möchte. Mark Bachmann erzählt, dass es bei 4B auch vorkommen könne, dass ein Schnuppertag oder

**«Ich mag kritische Leute, sie sind zwar mühsam zum Führen, ohne sie kommt man jedoch nicht weiter.»**

Mark Bachmann

sogar eine Schnupperwoche angeboten werde, um den Betrieb kennenzulernen. Marcel Stalder ergänzt, dass es wichtig sei, die Karten offen auf den Tisch zu legen. Man dürfe als Unternehmen ruhig auch die Probleme aufzeigen, die man habe. Wenn sich dann jemand motivieren lässt,

hat man die besten Voraussetzungen, einen guten und geeigneten Mitarbeitenden zu finden.

**DIE IDEALE FÜHRUNGSKRAFT**

Das Wichtigste, was eine Führungskraft mitbringen muss, ist aus Sicht von Marcel Stalder nicht der Wille, eine wichtige Funktion zu übernehmen, sondern die Ambition, die Firma erfolgreich in die Zukunft zu führen. Es müssen starke Persönlichkeiten sein, die nicht erst die Funktion oder den Titel benötigen, um sich stark zu fühlen, sondern solche, die bereits genügend Selbstvertrauen haben, um dies gar nicht auszuspielen. Zudem braucht es Empathie, denn Führung braucht es primär in schwierigen Situationen. Mit Autorität wird man heute nicht mehr viel hinkriegen. Mark Bachmann ergänzt dazu, dass es Gestalter und nicht Verwalter braucht,

Leute, die unternehmerisch denken und auch bereit sind, etwas zu wagen. Philomena Colatrealla findet auch, dass der Gestaltungsraum wichtig sei und dass man mit den Leuten spreche. Die Mitarbeitenden wollen aus ihrer Sicht in deren Autonomie gelenkt werden und deshalb muss man die Leute einbeziehen und mit ihnen sprechen.

**DER IDEALE ZENTRALSCHWEIZER MITARBEITENDE**

Raphael Prinz war es wichtig, die Frage nach dem typischen Zentralschweizer Mitarbeitenden zu stellen. Für Mark Bachmann ist der ideale Zentralschweizer Mitarbeiter für die Industriebranche solide, verwurzelt, loyal, fleissig, leistungsorientiert, konsequent und hat ein klares Wertesystem. Bruno Staffelbach kann diese

Frage anhand einer im Jahr 2016 durchgeführten Umfrage beantworten. Gemäss dieser Umfrage sind die Zentralschweizer in den folgenden Punkten signifikant verschieden: Sie sind zufriedener mit ihrer Entscheidungsautonomie, haben bessere Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu adressieren und sind der Meinung, dass die Vorgesetzten sie rascher verstehen und besser einschätzen können. Zudem sind die Zentralschweizer der Meinung, sie würden viel schneller als der Durchschnitt wieder eine neue Stelle finden, falls ihnen gekündigt wird. Aus diesem Grund haben die Zentralschweizer auch weniger Angst um ihre Arbeitsstelle und vertrauen ihrem Arbeitgeber signifikant mehr als die übrige Schweiz.

PH

**DIE MIKROPOLE MATTENHOF**

**ERFOLGSFAKTOR MENSCH**

Im Kampf um die besten Köpfe zählen viele Faktoren. Auch der Standort. Die Mikropole Mattenhof ist ein attraktiver Arbeitsort. Denn hier stehen die Menschen im Zentrum. Die Mikropolitans machen das Areal erst zu dem, was es ist. Verschaffen Sie sich jetzt einen Vorteil und mieten Sie Ihre Büro- und Retailfläche in flexibler Grösse.

**MOBIMO** | LUZERN SÜD. STADTEIL MIT ZUKUNFT. [info@mattenhofluzern.ch](mailto:info@mattenhofluzern.ch) | [www.mattenhofluzern.ch](http://www.mattenhofluzern.ch)

# WIE KÖNNEN WIR DAS POTENTIAL IM INLAND NOCH BESSER NUTZEN?

Workshop Zuwanderung: Der ewige Ruf nach Fachkräften – wo steht die Zentralschweiz?



Fachkräfte und Zuwanderung: Ein polarisierendes Thema für Wirtschaft, Politik und Verwaltung

**Einerseits ruft die Schweiz und mit ihr die Zentralschweiz nach jungen, qualifizierten und innovativen Fachkräften. Andererseits ist der «Inländervorrang light» beschlossene Sache – wo steht die Zentralschweiz in diesem Spannungsfeld?**

Moderator Iwan Rickenbacher stellt die einzelnen Podiumsteilnehmer reihum vor, beginnend mit Thomas Aeschi, SVP-Nationalrat aus dem Kanton Zug. Aeschi vertritt die Position, dass die Schweiz die Zuwanderung wieder eigenständig steuern sollte, da sie dem Zuwanderungsstrom in der aktuellen Grösse weder kulturell noch mengenmässig gewachsen sei. Auf Aeschi folgt Boris Zürcher, Leiter der Direktion für Arbeit vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Er betont in seinem Eingangsvotum, im allgemeinen Tenor des Fachkräftemangels gehe heute teilweise vergessen, dass die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte einen Preis habe. Selim Krasniqi, stellvertretender Betriebsleiter im Alterszentrum VIVA Luzern – Wesemlin plädiert in der Einstiegsrunde dafür, dass die Ausländer, die in der Schweiz eine bessere Perspektive suchen, sich anstrengen müssen, um im Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein. Er appelliert an die Selbstverantwortung der Migrantinnen und Migranten und dass sie sich gegenüber inländischen Konkurrenten durchsetzen müssen. Schliesslich ist die Reihe an Susanna Auf der Maur-Quinn, Partnerin bei Kaufmann Rüedi Rechtsanwälte. Die Juristin ist überzeugt, dass die Schweiz enorm von der Zuwanderung profitiert habe und es deshalb entscheidend sei, dass das Land auch in Zukunft attraktiv bleibe, um ausländische Talente anzuziehen und qualifizierte Schweizerinnen und Schweizer zu behalten. Die Runde der Panelisten schliesst sich mit Franz-Xaver Simmen, CEO von Andermatt Swiss Alps, der dem Fachkräftemangel aus regionaler Perspektive durchaus auch Chancen abgewinnen kann: in seinem Eingangsstatement beschreibt er, wie es für junge Zentralschweizer Talente in der Tourismusbranche durchaus attraktiv sein kann, wieder den Weg zurück in die Heimat anzutreten, wenn hier neue, attraktive Stellen zu besetzen sind.

## MEHR KREATIVITÄT BEIM RECRUITING

Iwan Rickenbacher geht nach der ersten Einführungsrunde auf die Frage ein, wie es Zentralschweizer Unternehmen gelingen kann, die besten Fachkräfte und Talente zu gewinnen und zu behalten. Ist man als Unternehmen schlicht gezwungen, im Ausland zu rekrutieren, weil das Potential im Inland fehlt oder gibt es auch im Inland, vielleicht sogar regional, ausreichende Ressourcen, um den Stellenbedarf zu decken? Rickenbacher richtet dazu die Frage ans Publikum und fragt, wer zur Zeit in

seinem Unternehmen auf der Suche nach Schlüsselarbeitern sei. Rund die Hälfte der Zuhörer hebt die Hand, woraufhin Rickenbacher einige Meinungen aus dem Publikum einholt. «Wie machen Sie das konkret in Ihrem Betrieb? Reichen konventionelle Methoden noch aus oder braucht es heute mehr, um an gute Leute zu kommen?» Dem Personalchef von Victorinox Robert Heinzer bereitet es Sorgen, dass viele Arbeitnehmer in der Schweiz satt und selbstzufrieden geworden sind. Sie zeigen nicht mehr den Ehrgeiz, der nötig ist, um ein Unternehmen und mit ihm die Volkswirtschaft vorwärts zu bringen. Unter anderem deshalb schickt Victorinox eine Reihe von Mitarbeitenden im Rahmen eines internen Programms nach China, um dort Erfahrungen zu sammeln und mit dem Ehrgeiz der chinesischen Kollegen und der harten Realität des chinesischen Arbeitsmarktes konfrontiert zu werden.

Drei weitere Gäste aus dem Publikum werden nach ihrer Rekrutierungsstrategie befragt und allesamt räumen ein, dass sie

nach wie vor mit relativ konventionellen Methoden Ausschau nach neuen Talenten halten. Zwar schalten alle ihre Ausschreibungen auf den einschlägigen Portalen und Online-Kanälen und nutzen auch Online-Netzwerke wie XING oder LinkedIn, doch bekunden sie Mühe, die richtigen Leute zu finden. Noch scheint keiner der befragten Zuhörer das Patentrezept zur erfolgreichen Rekrutierung gefunden zu haben.

## DAS INLÄNDISCHE POTENTIAL NOCH BESSER NUTZEN

Auf die Frage, wie es Zentralschweizer Unternehmen gelingen könnte, das inländische Potential besser nutzen zu können, erwähnt Nationalrat Thomas Aeschi verbesserte Rahmenbedingungen, die auf das Potential der älteren Mitarbeitenden und auf das weibliche Arbeitskräftepotential abzielen. Konkret sollte es älteren Mitarbeitenden in Branchen, wo dies sinnvoll sei, möglich sein, länger im Beruf zu bleiben. Zweitens sollten Frauen nach Familiengründung und Babypause wieder besser

und effizienter in den Arbeitsmarkt integriert werden. Franz-Xaver Simmen schlägt vor, dass die Zentralschweiz auch als Pendlerregion positioniert werden soll – oft wird unterschätzt, wie gut die Region verkehrstechnisch angebunden ist. Allerdings gelinge dies nur, so Simmen, wenn man den Fachkräften ein attraktives Gesamtpaket anbietet. Dann sind qualifizierte Arbeitskräfte auch bereit, längere Wege in Kauf zu nehmen.

Daran schliesst Iwan Rickenbacher die Frage, ob denn in der Vergangenheit zu viel im Ausland rekrutiert worden sei. Boris Zürcher verneint, schiebt aber nach, dass ein Arbeitgeber erst sorgfältig prüfen sollte, ob man einen bestehenden Mitarbeitenden weiterbilden könne, bevor er im Ausland zu suchen beginne. «Wir sollten mehr in die hier tätigen Mitarbeitenden investieren. Es gibt über eine halbe Million Arbeitskräfte ohne nachobligatorische Bildung – da liegt ein grosses Potential, das relativ einfach aktivierbar wäre», meint der SECO-Vertreter. Franz-Xaver Simmen



Nationalrat Thomas Aeschi und die Juristin Susanna Auf der Maur-Quinn warten gespannt auf die Fragen von Moderator Iwan Rickenbacher

## DIE REFERENTEN DES WORKSHOPS ZUWANDERUNG

- Thomas Aeschi, Nationalrat (SVP, ZG)
- Susanna Auf der Maur-Quinn, Partnerin Kaufmann Rüedi Rechtsanwälte
- Selim Krasniqi, ehemaliger Flüchtling, Stv. Betriebsleiter VIVA Luzern AG – Wesemlin
- Franz-Xaver Simmen, CEO Andermatt Swiss Alps AG
- Boris Zürcher, Leiter der Direktion für Arbeit, Staatssekretariat für Wirtschaft
- Moderation: Iwan Rickenbacher, Kommunikationsberater



Iwan Rickenbacher involviert das Publikum von der ersten Minute an



Erfahrungen aus erster Hand: Selim Krasniqi und Franz-Xaver Simmen

stimmt zu und räumt ein, dass Zentralschweizer Unternehmen noch kreativer

### «Wir sollten mehr in die hier tätigen Mitarbeitenden investieren.»

Boris Zürcher

werden müssen, um die richtigen Leute zu gewinnen und das inländische Arbeitskräftepotential ausschöpfen zu können. Ausgehend von diesen Voten stellt Moderator Rickenbacher die Frage nach der Tertiärisierung des Bildungssystems: Braucht die (Zentral-)Schweiz mehr Akademiker oder fehlt es an Handwerkern? Einige Ge-

werbe-Vertreter aus dem Publikum schildern, wie ausgetrocknet der Lehrlingsmarkt in bestimmten Berufen sei und wie sehr sie sich heute um motivierte Lehrlinge bemühen. Für sie ist klar: Die Zentralschweiz braucht mehr Handwerker, nicht mehr Akademiker. Rickenbacher spitzt die These zu und stellt die Frage, ob die Zentralschweiz sich als Region positionieren könnte, in der das Handwerk noch einen hohen Stellenwert geniesst – in Abgrenzung zu anderen urbanen Ballungsräumen wie Zug oder Zürich, wo die Dienstleistungsindustrie an erster Stelle steht. Thomas Aeschi geht mit Rickenbacher teilweise ein – das Schweizer Berufsbildungssystem sollte noch besser vermarktet werden. Und die Tendenz zur zunehmenden Tertiärisierung stellt er

grundsätzlich in Frage. Es würde mehr Sinn machen, gezielt die MINT-Fächer zu stärken.

### GUTE AUSSICHTEN FÜR DIE ZENTRALSCHWEIZ

Die Abschlussrunde leitet Iwan Rickenbacher mit der Frage ein, in welchen Bereichen sich Unternehmen in der Region Zentralschweiz noch verbessern sollten, um mehr oder bessere Talente und Fachkräfte anzuziehen. Susanna Auf der Maur-Quinn, die selbst aus den USA via Deutschland in die Schweiz gekommen ist, rät der Schweiz zu etwas mehr Selbstbewusstsein: «Wir Schweizer müssen aufpassen, dass wir uns nicht unterschätzen.» Im «War for Talent» sei es entscheidend,

dass die Schweiz attraktiv und konkurrenzfähig bleibe und auch so wahrgenommen werde, so Auf der Maur-Quinn.

Selim Krasniqi, der ursprünglich als Flüchtling aus dem Kosovo in die Schweiz kam und heute eines der grössten Alterszentren der Stadt Luzern mitleitet, weist auf das enorme Potential von Menschen mit Migrationshintergrund und älteren Menschen hin. In seinem Betrieb absolviert derzeit ein 59-Jähriger noch eine Berufslehre. Es gilt also auch hier, sowohl als Arbeitgeber wie auch als Arbeitnehmer flexibler zu werden und je nach Lebens- und Alterssituation eine geeignete Weiterbildung zu finden, um arbeitsmarktfähig zu bleiben.

Und wo stehen wir in zehn Jahren? Nationalrat Aeschi ist überzeugt, dass die Zentralschweiz gut aufgestellt ist für die Zu-

kunft. Andere Regionen stossen an ihre Wachstumsgrenzen, während die Zentralschweiz noch Potential hat, um sich weiterzuentwickeln. Boris Zürcher stimmt seinem Vorredner zu – die Zentralschweiz sei in der Vergangenheit dynamisch gewachsen und dieser Trend dürfte sich fortsetzen – ohne die Wachstumsprobleme, wie man sie aus anderen dynamischen Ballungsräumen wie der Greater Zurich Area oder dem Arc Lémanique kennt. Eine gute Aussicht für die Zentralschweizer Wirtschaft und die Region im Allgemeinen.

LK



Bringt gekonnt die Sicht des SECO ein: Boris Zürcher

## Die starke Partnerin der Zentralschweizer KMU.

Erfolg ist individuell. Lassen Sie sich deshalb massgeschneidert und persönlich beraten.

# DIE GENERATION Y NIMMT STELLUNG

Workshop U-30: Next Generation: Die Generation Y meldet sich zu Wort.

Global betrachtet lassen sich gewiss Unterschiede zwischen Generationen benennen. Das war schon immer so und wird wohl immer so bleiben. Wenn aber eine Journalistin, ein Entrepreneur, ein KMU-Betriebsleiter auf Vaters Spuren und ein Softwareentwickler aus der Generation Y aufeinandertreffen, wird es plötzlich schwierig, an gängigen Stereotypen festzuhalten.

Dass die Generation Y zu Wort kommen soll, hat die Neugierde der Forum-Teilnehmer geweckt. Der Workshop-Raum ist brechend voll, wer zu spät kommt, muss sich mit einem Stehplatz begnügen. Spannung liegt in der Luft: In der Opening Key Note und der Opening Plenary wurde bereits viel über die Generation Y gesprochen. Darüber, was sie auszeichnet, was sie schwierig macht, und darüber, wie man ihren hohen Ansprüchen gerecht werden kann. Jetzt also sollen die Jungen selbst zu Wort kommen und die Gelegenheit erhalten, Stellung zu nehmen.

Simon Amrein, Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ), eröffnet den Workshop, indem er die Referenten auf dem Podium kurz reihum vorstellt. Die Generation Y wird vertreten durch Patrik Fässler, Gründer und CEO der Technomont GmbH. Fässler ist seit fünf Jahren selbstständig und beschäftigt inzwischen zehn Mitarbeitende. Aaron Steffen ist als Software Engineer bei Löwenfels Partner AG in einem Zukunftsberuf tätig. Anja Glover, freie Journalistin und Bloggerin, und Peter Galliker jun., Betriebsleiter der Filiale Mölin der Galliker Transport AG und somit Chef von rund 190 Mitarbeitenden, komplettieren das Panel. Im ersten Teil des Workshops diskutieren die Vertreter der Generation Y unter sich. Dann wird die Runde geöffnet und es soll ein Austausch zwischen den Generationen stattfinden.

Der Generation Y wird vieles nachgesagt. Unter anderem, dass sie faul und spassorientiert sei. So eröffnet Simon Amrein die Paneldiskussion mit der Frage, wie viel Ferien die Referenten in diesem Jahr bereits bezogen hätten. Zum Erstaunen des Publikums kommt keiner der vier Vertreter der Generation Y über drei Wochen Ferien. Patrik Fässler gibt sogar an, dass es seit seiner Selbstständigkeit – und somit seit fünf Jahren – noch nie vorgekommen sei, dass er eine Woche am Stück Ferien machen konnte. Aaron Steffen fügt an, dass er dieses Jahr zwar noch nicht viel Ferien

genommen habe, doch es sei ihm bei der Anstellung wichtig gewesen, dass er die Möglichkeit hätte, auch einmal zwei Monate am Stück Ferien zu beziehen. Das sei im Vorfeld eine Bedingung für ihn gewesen, sonst hätte er den Job gar nicht erst angenommen. Dank «Scrum», einer Methode zur agilen Software-Entwicklung, ist in seinem Team jedes Mitglied in der Lage, jede Aufgabe zu übernehmen. So entsteht keine Lücke, wenn jemand mal längere Zeit fehlt. Anja Glover ist viel unterwegs, da sie unabhängig arbeiten kann. Aber so wirklich Ferien am Strand waren es dieses Jahr dann doch nur zwei Wochen. Simon Amrein greift das Thema flexible Arbeitszeitmodelle auf und richtet das Wort direkt an Peter Galliker mit der Fra-

ge, wie er dazu stehe. Und schon wird deutlich, dass bereits beim ersten Diskussionspunkt die Meinungen der Referenten recht weit auseinandergehen. Während Patrik Fässler und Peter Galliker die Meinung vertreten, dass in ihrem Business der Kunde im Mittelpunkt stehe und dies allzu flexible Arbeitszeiten kaum zulasse, ist Anja Glover der Meinung, dass mehr Flexibilität geschaffen werden müsse. Sie habe auch schon in festen Strukturen gearbeitet, sei dabei aber am Ende völlig demotiviert und unproduktiv gewesen. Daraufhin räumt Patrik Fässler ein, dass es wichtig sei, den Jungen Freiheiten zu lassen im Unternehmen, sofern es organisiert sei. Aber häufig werde zu wenig über diese Bedürfnisse gesprochen. Wenn eine gute Fachkraft zum Beispiel nur im Winter oder Sommer arbeiten will, so müsse der Arbeitgeber schon versuchen, darauf einzugehen, sonst könne es vorkommen, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen kurzerhand verlasse. Beruf und Branche scheinen demnach einen grösseren Einfluss auf das Flexibilitätsbedürfnis zu haben als die Zugehörigkeit zur Generation Y.

## SIND WERTE UND ARBEITSETHIK WIRKLICH SO STARK IM WANDEL?

Einig sind sich die Panelisten dann wieder beim Thema flache Hierarchien und dem Bedürfnis der Generation Y, mehr Verantwortung zu übernehmen. Es ist wichtig, dass Junge auch mal selber etwas entscheiden können. Es ist dabei aber auch wichtig, jemanden im Rücken zu haben, der bei Unsicherheiten und Fragen hinzugezogen werden kann. Mit dieser Rückendeckung fällt es leichter, Verantwortung zu übernehmen und auch mal ins kalte Wasser zu springen. Je eher Verantwortung übernommen wird, umso schneller steigt die Effizienz durch persönliche Weiterentwicklung, so Aaron Steffen. Er selbst übernimmt gerne Verantwortung, gibt diese dann aber auch gerne wieder ab. So kann er sich bei Bedarf auch mal eine längere Auszeit gönnen. Auch Anja Glover ist der Meinung, dass junge Menschen vieles intuitiv und selbständig zustande bringen können. Ein gewisses Mass an Struktur und Führung sei aber doch nötig, findet Peter Galliker. Es braucht immer auch jemanden, der sich – falls nötig – durchsetzt, sagt, was Sache ist und eine Entscheidung herbeiführt. Ein guter Draht untereinander ist wichtig. Der kann auch mal durch ein gemeinsames Essen mit privatem Austausch gefördert werden. Aber in bestimmten Momenten müssen die Hierarchien dennoch greifen. Bei aller Flexibilität muss doch immer klar sein, wer Chef ist.

Moderator Simon Amrein führt zum nächsten Thema über und fragt die Referenten, was sie denn für die Verantwor-



Jung und kompetent: die gut gelaunten Panelisten Patrik Fässler und Aaron Steffen

tung, die sie übernehmen, und die Arbeit, die sie leisten, im Gegenzug vom Arbeitgeber erwarten. Ist es eher der monetäre Lohn, der über Glück und Zufriedenheit bestimmt? Oder ist es die Wertschätzung, welche zentral ist, um die Freude am Job zu behalten? Schnell wird klar, dass die Runde Wertschätzung viel höher schätzt als Geld. Natürlich muss der Lohn stimmen, meint Aaron Steffen. Aber er würde nie für ein Unternehmen arbeiten, das ihm nicht ausreichend Wertschätzung entgegenbringe. Doch was heisst Wertschätzung für die Generation Y? Einmal länger Ferien machen oder einfach auch nur als Mensch gefördert werden und das Gefühl haben, mit den eigenen Inputs ernst genommen zu werden. Das sind Beispiele, die in den Augen der Referenten mehr zählen als monetäre Aspekte. Auch

persönlichen Stärken – und auch seine Schwächen – kennen muss.

## FOREVER YOUNG! ODER WIE DENKT DIE GENERATION Y ÜBER DIE ZUKUNFT?

«Mit 40 sollte man pensioniert sein» meint Patrik Fässler. Das sagt er mit einem Augenzwinkern. Es wird alles immer wie komplizierter und bürokratischer. Wenn nichts mehr selber entschieden werden kann, dann ist es auch nicht mehr interessant zu arbeiten. Sich gebremst fühlen schlägt auf die Motivation. Peter Galliker nickt zustimmend und meint, dass auch er als Junger manchmal die Welt nicht mehr verstehe. Zum Beispiel, wenn Lernende einen Kurs besuchen müssen, wie man ordnungsgemäss eine Leiter besteigt. Das war

## DIE REFERENTEN DES WORKSHOPS U-30: NEXT GENERATION

- Patrik Fässler, CEO Technomont GmbH
- Peter Galliker jun., Betriebsleiter Filiale Mölin, Galliker Transport AG
- Anja Glover, Journalistin, Bloggerin, Studentin
- Aaron Steffen, Software Engineer Löwenfels Partner AG
- Moderation: Simon Amrein, Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern

## «Bei Festanstellungen habe ich mich immer eingeschränkt gefühlt.»

Anja Glover

## «Bei uns braucht es klare Strukturen. Flexible Arbeitszeiten sind weniger Thema.»

Peter Galliker jun.



Über Generationen hinweg: Der U-30-Panel lockt viele Teilnehmer an

einfach mal ein «Danke» oder ein aufrichtiges Lob zählen dazu. Damit bestätigen die Panelisten die Aussage der Forschung, wonach die Generation Y häufiger ein unmittelbares Feedback für eine hohe Arbeitszufriedenheit braucht.

Aus dem Diskussionsverlauf wird rasch deutlich, dass alle vier Referenten auf ihre eigene Art sehr leistungsorientiert sind. Ob dieser Eindruck täusche, fragt Moderator Amrein. Patrik Fässler bestätigt diese Leistungsorientierung und meint, dass er früher Skirennen gefahren sei, und da gebe es nur eines: auf direktestem Weg als Schnellster im Ziel anzukommen. Auch Anja Glover nickt. Sie fasst ihren Ehrgeiz aber etwas weiter. Dieser gilt ihrer Lebensanschauung generell, sie will ihre Auffassung leben können. Da gehört dann auch dazu, dass ein Auftrag abgelehnt wird, wenn er ihr nicht passt. Also nicht Leistung über alles, sondern Leistung auf Basis der eigenen Fähigkeiten und im Einklang mit den eigenen persönlichen Werten und Überzeugungen. Peter Galliker fügt an, dass auch er lieber einmal mehr sagt, dass er einen Auftrag nicht annehmen kann und jemand anderes für eine Arbeit empfiehlt. Die Leistung soll dort erbracht werden, wo die Stärken liegen. Dies setzt voraus, dass jeder seine

früher anders und gehe zu weit. Und obwohl die Runde mit digitalen Medien gross geworden ist, denken sie durchaus kritisch über das Thema. «Wo führt das alles hin?» sinniert Peter Galliker und weiss, dass er damit den Nerv der Zeit trifft. Weniger Gedanken macht sich die

Runde über die Themen Pensionierung und Altersvorsorge. Anja Glover findet es traurig, wenn sich Junge Menschen bereits heute Gedanken über ihre Pensionierung machen. Sie versteht nicht, wie eine Person das ganze Arbeitsleben lang darauf warten kann, dass es endlich vorbei ist. Ihr persönlich spielt es keine Rolle, wie lange sie arbeitet und wie es um ihre Altersvorsorge steht. Solange ihr die Arbeit Freude bereitet, wird sie arbeiten, bis es nicht mehr geht.

Bevor Simon Amrein den Generationentalk zwischen Referenten und Zuhörern eröffnet, fragt er jede Generation, was sie denke, besser zu können als die andere. Die Referenten sind sich in vielen Punkten einig. Die Generation Y ist flexibler und dynamischer, hat weniger Zukunftsängste und ist selbstbewusster. Sie brauchen

Rückschlüsse zulassen, worin welche Generation besser ist als die andere.

Simon Amrein lässt dennoch nicht locker und will wissen, ob die Generation Y in bestimmten Belangen den Bogen überspanne. Hier werden dann doch einige Stimmen laut. Ein Teilnehmer spricht an, dass die Jungen viel zu wenig direkt kommunizieren können. Vieles läuft nur noch digital über E-Mails. Doch in vielen Situationen und Themen ist dieses

Kommunikationsmittel weder effizient noch zielführend. Wenn mehr miteinander gesprochen würde, käme man schneller ans Ziel, so die These. Weiter wird bemängelt, dass die Generation Y mit (konstruktiver) Kritik nicht umgehen könne. Anja Glover räumt ein, dass sie einen Grossteil ihrer Kommunikation digital führe. Sie kontert damit, dass sie sich manchmal über die ältere Generation ärgert, wenn diese sie wegen einer Kleinigkeit anrufen, die viel schneller über eine Whatsapp-Nachricht hätte erledigt werden können. Insbesondere, da es Situationen gibt, in denen es schlicht nicht möglich ist, den Anruf entgegen zu nehmen. Zum Beispiel

## «Kultur und Werte einer Firma, das ist mir schon extrem wichtig.»

Aaron Steffen



Tradition mit Zukunft verbinden: Familienunternehmer Peter Galliker jun.

im Flugzeug, während einer Sitzung oder wenn sie in New York ist und die Zeitverschiebung einen Rückruf nicht zulässt. Auch Patrik Fässler wehrt sich gegen den Vorwurf und findet, dass er von älteren Generationen auch viele unnötige Mails bekomme und das kritisierte Verhalten somit auch ein Stück weit von den Älteren vorgelebt wird. Aaron Steffen hingegen gibt der Kritik recht. Er haben sich anfangs auch so verhalten und das E-Mail einem Telefongespräch vorgezogen. Er fühlte sich nicht kompetent genug und sei etwas schüchtern gewesen. Aber er habe lernen müssen, dass ein telefonischer Austausch unter Umständen viel effizienter sei als mailen. Peter Galliker stellt sich bei diesem Thema ins Lager der Kritiker und findet das tägliche E-Mail Hin und Her ein Ärgernis. Es wird deutlich, dass die Generation Y durchaus kritikfähig ist. Doch Kritik wird nicht einfach hingenommen und geschluckt. Vertreter der Generation Y erwarten vom Gegenüber ein genauso hohes Mass an Kritikfähigkeit und möchten über die Kritikpunkte diskutieren, bevor sie diese annehmen.

#### REALITÄTSHECK: WIEVIEL DYNAMIK UND FLEXIBILITÄT IST GESUND? BRAUCHT ES NICHT AUCH SICHERHEIT?

Eine Stimme aus dem Publikum meint kritisch, das klinge alles so positiv in dieser Runde. Er kenne aber auch junge Menschen, die sagen, dass sie nur noch schlecht bezahlte temporäre Jobs fänden – ohne Chance auf Festanstellung, obwohl sie dies wünschten. Inwiefern ist finanzielle Sicherheit nicht doch auch ein Thema? Eine weitere Stimme fragt, wie die heutigen Arbeitsschutzgesetze angesichts der neuen Arbeitsweisen, welche die jungen Menschen beschrieben haben, noch greifen. Anja Glover nimmt Stellung und meint, dass sie ihre Arbeitsstunden tatsächlich nicht zählt oder aufschreibt. Dennoch ist

sie überzeugt, dass sie genug Freizeit hat. Für sie hat Flexibilität oberste Priorität. Das sei wirksamer als ein starres Gesetz zum Schutz des Arbeitnehmers. Auch Patrik Fässler äussert sich kritisch zu gesetzlichen Vorgaben. Hier wünscht man sich mehr Freiheit, das Leben nach der eigenen Vorstellung gestalten zu können. Peter Galliker stimmt in den Grundtenor mit ein. Die Welt ist schnelllebig und dynamischer geworden. Dies führt zu Auftragschwankungen, welche nur durch temporäre Mitarbeitende aufgefangen werden kann. Es wird klar: die Generation Y sieht die Verantwortung über die persönliche Work-Life-Balance bei sich selbst und nicht beim Staat.

Und wovor haben die vier Generation Y Repräsentanten Angst, wenn sie in die Zukunft schauen? Anja Glover meint, dass sie solche Ängste nicht kenne. Sie ist über-

zeugt, dass sie immer einen Weg finden wird – deshalb hat sie keine Zukunftsängste. Zudem erachtet sie Jobsicherheit als überbewertet. Wer weiss schon, ob ihm ein Job in drei Jahren überhaupt noch Freude bereitet und ob man nicht viel lieber etwas anderes tun würde? Auch Aaron Steffen ist überzeugt, dass er sich keine Sorgen machen muss. Er schätzt sich selbst als genug kompetent ein – in anderen Branchen könne das natürlich anders aussehen. Patrik Fässler und Peter Galliker machen sich als Unternehmer eher aus volkswirtschaftlicher Perspektive Gedanken zum Thema Zukunftsfähigkeit. Sie haben den Eindruck, dass der in der Schweiz vorherrschende Wohlstand zum

Zurücklehnen einlädt. Diese Komfortzone kann gefährlich sein. Was, wenn uns dieses Ausruhen auf den Lorbeeren irgendwann das Genick bricht?

Und so könnte die Runde noch lange weiter diskutieren und sich austauschen. Doch Simon Amrein muss den Workshop zu einem Schluss bringen und fragt die Referenten abschliessend, was sie den Unternehmen punkto Umgang mit Generation Y auf den Weg mitgeben möchten. Der Wunsch ist sodann, dass Hierarchien abgebaut werden, Nähe und Individualität sollen im Gegenzug gefördert werden. So kann sich jeder entlang seiner persönlichen Stärken entfalten und weiter-

entwickeln. Oftmals werden gute Talente nicht erkannt, weil die Anforderungen falsch gesetzt sind. Die Jungunternehmer Peter Galliker und Patrik Fässler wünschen sich zudem, dass die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt zwischen den Zentralschweizer Unternehmen und Branchen weiter gefördert wird. Anstatt sich das Leben gegenseitig schwer zu machen, sollte man die Kräfte bündeln und gemeinsam an einer erfolgreichen Region Zentralschweiz arbeiten.

So unterschiedlich die Positionen der Vertreter der Generation Y auf dem Panel auch waren, zu guter Letzt erfüllen sie dann doch noch ein gängiges Generationen-Klischee. Mit einem Big Smile verlangen sie nach einem Selfie mit allen Beteiligten für ihre Social Media Profile.

LG



Big Smile: Die Selfie-Generation in Action!

#### «Wie beim Skirennen gibt es nur eines: der Schnellste im Ziel zu sein.»

Patrik Fässler

Eine der schönsten Fähigkeiten des Menschen:  
**Zusammenstehen.**

Wir sehen die Dinge, wie sie für Sie sind. Deshalb helfen wir Ihnen mit unserem betrieblichen Gesundheitsmanagement, die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden zu verbessern und somit Kosten und Absenzen zu vermeiden – damit Ihr Unternehmen gesundheitlich gut dasteht. Gerne beraten wir Sie. **Ganz persönlich.**

  
CSS  
Versicherung

Beratung in über 100 Agenturen, per Telefon unter 058 277 18 00 oder auf [css.ch/unternehmen](http://css.ch/unternehmen)

# PATRON AUS LEIDENSCHAFT – BERNHARD ALPSTAEG IM GESPRÄCH

Unternehmertalk mit Bernhard Alpstaeg, Patron der swisspor Gruppe, über erfolgreiches Unternehmertum, seine wichtigsten Führungsgrundsätze und seine Nachfolgeregelung.

Der lange und intensive Tag auf dem Pilatus neigt sich langsam dem Ende zu und die Teilnehmer finden sich nach den verschiedenen Themen-Workshops wieder im Dragon Forum, dem grossen Plenum, ein. Mit Spannung erwarten sie den letzten Programmpunkt des 7. Zentralschweizer Wirtschaftsforums, den Unternehmer-Talk. Es ist schon fast Tradition, dass der selbständige Medienunternehmer Bruno Affentranger als routinierter Gesprächsleiter durch den Unternehmer-Talk führt. Peter Spuhler sass schon auf dem Sessel auf der Bühne des Dragon Forums, ebenso Oscar J. Schwenk. Selbst wenn diese beiden gestandenen Unternehmerpersönlichkeiten bereits anspruchsvolle Gesprächspartner waren, ein Gespräch mit Bernhard Alpstaeg stellt den Interviewer vor ungeahnte Herausforderungen. Direkt und ohne Umschweife gibt sich Alpstaeg im Talk – ganz so, wie man das von ihm kennt.



Ein Patron mit Herz und Seele, aber auch mit Ecken und Kanten: Bernhard Alpstaeg

## WANDERJAHRE IN SÜDAFRIKA

Bernhard Alpstaeg, geboren im Jahre 1945, war ein Kind der Nachkriegszeit. Sparsamkeit und Bescheidenheit haben ihn in seiner Kindheit und Jugend geprägt. Ihm wurde nichts geschenkt und er lernte früh, was es heisst, hart für sein Geld zu arbeiten. Auch er musste bereits in jungen Jahren mitanpacken. Zwei wichtige Ratschläge habe ihm seine Mutter damals auf den Weg gegeben: Lerne ein Instrument und möglichst viele Sprachen. Mit der Musik hat es nicht geklappt – es scheiterte am fehlenden musikalischen Talent. Die Sprachen hingegen haben es Bernhard Alpstaeg angetan, und mit ihnen die Kultur – noch heute braucht er täglich vier Sprachen.

Kaum hatte Alpstaeg die Lehre abgeschlossen, wanderte er nach Südafrika aus, lernte Englisch und tauchte in eine neue und völlig andere Kultur ein. In Südafrika arbeitete Alpstaeg in einer Diamantmine – eine äusserst harte, körperlich anstrengende und gefährliche Arbeit. Nach der Rückkehr in die Schweiz kaufte er mit 26 Jahren ein kleines Kork-Unternehmen im Zugerischen Steinhausen. 14 Mitarbeiter zählte das Unternehmen damals. Heute – 46 Jahre später – hat Alpstaeg ein Firmenimperium aufgebaut, das über 3'000 Mitarbeitende in 26 Produktionsstätten in der

Schweiz und Europa beschäftigt. Seine Swisspor AG ist heute führend bei der effizienten Dämmung und Dichtung der Gebäudehülle. Obwohl er den CEO-Posten inzwischen abgegeben hat und als Verwaltungsratspräsident der Gruppe amtiert, ist

## «Der CEO muss ein Feldweibel sein.»

Bernhard Alpstaeg

Alpstaeg noch jeden Tag im Büro, wo er nach wie vor mit- und ab und zu auch dreinredet.

Fleiss und unermüdliches Arbeiten prägen die erste Phase von Alpstaegs unternehmerischer Tätigkeit. Tag und Nacht habe er gearbeitet, auch samstags und sonntags. Zeit für die Familie, Freundschaften oder Hobbies blieb wenig – ein Punkt, bei dem Alpstaeg heute die Prioritäten anders setzen würde, stünde er nochmals am Anfang seiner Karriere.

## NÄHE ALS FÜHRUNGSPRINZIP

Affentranger rekapituliert: Von einem kleinen Unternehmen in Steinhausen mit gerade mal 14 Mitarbeitenden zu einer internationalen Unternehmensgruppe mit 3'000

Angestellten – wie geht das? Wie schafft man den Kulturwandel im Unternehmen und wo holt man überhaupt die Leute her? «Ich habe nie Geld aus der Firma bezogen, nie abkassiert, sondern immer investiert», fasst der Patron sein Erfolgsrezept zusammen. Ausserdem sei es ihm immer wichtig gewesen, den direkten Draht zu den Mitarbeitenden zu haben. Er interessierte sich für die Menschen, die er anstellte, kannte sie mit Namen und wollte ihre Geschichten, ihren Hintergrund, ihre Familiensituationen kennen. So banal das im ersten Augenblick klingen mag: Forderten nicht just eine knappe Stunde vorher die U-30 Vertreter in ihrem Workshop, Unternehmen müssten wieder vermehrt auf Nähe im Betrieb setzen? Seine Mitarbeiter habe Alpstaeg zu Beginn alle in Steinhausen und Umgebung rekrutiert. Alpstaeg suchte Handwerker, nicht Akademiker und Direktoren. Er fand sie an den Stammtischen der Dorfbeizen. Heute ist das natürlich alles etwas anders. Das Unternehmen ist viel grösser, international und verfügt über eine professionelle HR-Abteilung. Die Frage, wie er seinen Nachfolger gefunden habe, überrascht dennoch: Ein Personalbüro wurde mit der Rekrutierung beauftragt, suchte nach geeigneten Kandidaten und prüfte diese auf Herz und Nieren. Also kein Intimus, der über Jahre aufgebaut und an die Aufgabe herangeführt wird. Ob sich Alpstaeg denn keine



Hatte nicht immer einen leichten Stand: Moderator Bruno Affentranger

besondere Testaufgabe habe entfallen lassen, um die Kandidaten zu evaluieren, fragt Bruno Affentranger. Alpstaeg verneint: «Er braucht keinen Hochschulabschluss, aber er sollte eine Schraube anziehen können.» Er forderte denn auch gar keine besonderen Fähigkeiten von seinem Nachfolger als CEO. «Ich suchte einen Feldweibel, keinen General».

Wo bleibt da der Instinkt, dem Alpstaeg sonst bei jeder Gelegenheit folgt? Wo ist das Bauchgefühl, auf das der Patron sich sonst häufig verlässt? Sofort verteidigt sich Alpstaeg: «Doch, doch – das Bauchgefühl ist schon entscheidend.» Deshalb möchte er auch heute noch möglichst viel Zeit mit dem Kader und den Mitarbeitenden verbringen. «Da spürt man, wenn einer aufsteigen will.» Dann gehe er diesem Instinkt nach, fördere diese Person und Sorge dafür, dass sie die Gelegenheit bekomme, mehr Verantwortung zu übernehmen. In der Regel läge er richtig mit diesen Entscheidungen. Und wenn nicht, fühle es sich zumindest richtig an.

## «Gesundheit, finanzielle Unabhängigkeit, Offenheit gegenüber anderen Menschen und ein intaktes Familienleben sind die Erfolgsfaktoren.»

Bernhard Alpstaeg

Vor einiger Zeit reiste der Vollblutunternehmer nach China. Da war wieder so eine Spur, so ein roter Faden. Er besichtigte eine Styroporfabrik, die er hätte übernehmen können. Doch vor Ort spürte er, dass er dieses Geschäft nicht versteht und dass man ihn hier nicht braucht. Er sagte sich: Warum den Erfolg im fernen Osten suchen und dafür eine Goldgrube in der Heimat vernachlässigen? Da beschloss er, nur in einem Radius zu geschäften, in dem er innerhalb eines Tages wieder in die Schweiz zurückkehren kann.

## EINE OFFENE TÜR UND EIN OFFENES OHR

In der Führung setzt Alpstaeg auf das Prinzip der offenen Tür; seine Bürotür hat er ausgehängt, mit dem Ziel, dass jeder Mitarbeiter zu ihm kommen und mit ihm sprechen kann. Aus dem Publikum kommt die Frage, ob es ihm als Patron mit seinem direkten Führungsstil denn tatsächlich gelungen sei, diese Kultur der offenen Tür zu leben. Alpstaeg hält kurz inne: «Ich glaube, ich bin kritikfähig», sagt er dann. Und: «Ich gehe jedem Verbesserungsvorschlag nach, den jemand vorbringt.» Hier ist sie wieder, die Spur, der rote Faden, die Ideen, die Alpstaeg instinktiv verfolgt. Er hat etwas von einem untrübigen Visionär, wenn man ihn so reden hört. Und man kann sich nur zu gut vorstellen, wie zeit- und kräfteaufwendend dieses konstante Suchen und Ausschauhhalten nach Opportunitäten sein muss. Doch der Erfolg gibt ihm recht: Sein Unternehmen ist zur Swisspor-Gruppe gewachsen und heute erfolgreich unterwegs. Und es war Alpstaeg immer ein wichtiges Anliegen, möglichst viel Unabhängigkeit zu bewahren, insbesondere mit Blick auf die Finanzierung durch Banken. Er geschäftet aus Prinzip nur mit Klein-, Regional- und Kantonalbanken. Mit den Grossbanken will er nichts am Hut haben. Zu gross sei die

Gefahr, dass übermorgen der zuständige Bankberater ausgewechselt würde und wer weiss, ob dieser eine geplante Investition gleich einschätzt wie sein Vorgänger. Über sein Engagement beim FC Luzern sagt Alpstaeg, dass auch dies ein Bauchoder besser, ein Herzensentscheid war. Er habe über die Jahre gelernt, sich auch mal zurückzuhalten – insbesondere gegenüber den Medien und der Öffentlichkeit. Den Verantwortlichen gegenüber schlägt er aber einen gewohnt deutlichen Ton an: sie müssen liefern. Am Ende des Tages müssen die Resultate stimmen, sonst gibt es keine Defizitgarantie durch den Patron.

Nach einem intensiven Gespräch, in dem Alpstaeg in gewohnt offener Manier kein Blatt vor den Mund genommen und viel Persönliches von sich preisgegeben hat, öffnet Bruno Affentranger die Diskussion für Fragen aus dem Publikum.

## DAS OFFENE ERFOLGSGEHEIMNIS

Was er anders machen würde, wenn er nochmals jung wäre, fragt ein Teilnehmer. Er würde alles gleich machen, kommt es wie aus der Pistole geschossen. «Eine gute Lehre machen, arbeiten, fleissig sein, Geld verdienen und in zehn Jahren hat man genug gespart, dass man ein Haus bauen kann». So würde Alpstaeg heute seinen Karriereweg beschreiben. Und was ist sein Erfolgsgeheimnis? Ein Geheimnis macht er nicht daraus – das wäre nicht seine Art. Gute Gesundheit, finanzielle Unabhängigkeit, Offenheit und Neugierde gegenüber anderen Menschen und ein intaktes Familienleben seien seiner Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Und dann sind da ja noch die Frauen. Ein besonderes Thema, das im Gespräch immer mal wieder angeschnitten wurde. Frauen spielen eine wichtige Rolle in Alpstaegs Leben: Mit seiner Frau und seiner Tochter würde er heute mehr Zeit verbringen, wenn er nochmals am gleichen Punkt wie vor zwanzig Jahren stünde. Das klingt nach ehrlicher Selbstkritik, oder zumindest Einsicht. Frauen in Führungspositionen habe er in der Schweiz zwar noch kaum eingestellt. In seinen Tochterunternehmen in Polen seien aber viele Frauen in Führungsfunktionen. Leider fände er hier in der Schweiz aber nicht die richtigen Frauen, die bereit seien, auch den Aussendienst mit seinen langen und unregelmässigen Arbeitszeiten auf sich zu nehmen. Für die Verwaltungsräte seiner Unternehmen werde er aber vermehrt Frauen rekrutieren.

Mit diesem Versprechen endet der Unternehmer-Talk und Bruno Affentranger schliesst das Gespräch schmunzelnd mit dem Fazit, es sei unbestritten der schwierigste Unternehmer-Talk gewesen. Für die Teilnehmer des 7. Zentralschweizer Wirtschaftsforums folgt der informelle Teil des Anlasses und sie begeben sich für das Farewell-Dinner in den Queen Victoria Saal.



Der Unternehmertalk am Zentralschweizer Wirtschaftsforum als abschliessendes Highlight

## DIE REFERENTEN DES UNTERNEHMERTALK

–Bernhard Alpstaeg, Patron swisspor Gruppe  
–Interviewer:  
Bruno Affentranger,  
Inhaber BA Media GmbH

# ETHIK UND WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG LASSEN SICH VEREINBAREN

Interview mit Ernst Maréchaux, dem Inhaber der Maréchaux-Gruppe

**Finden Sie die Fachkräfte auf dem Markt, welche Sie brauchen? Was machen Sie, damit Ihre Firma auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber bleibt?**

EM: Grundsätzlich handelt es sich auch bei uns um ein People's Business, und der Mitarbeiter steht als Leistungsträger im Zentrum. Wir sind in einer umkämpften Branche mit einem Mangel an versierten Fachkräften. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, reichen gute Anstellungsbedingungen schon längst nicht mehr aus. Vielmehr spielt die firmeninterne Kultur, die Weiterbildung und die Aufstiegsmöglichkeiten die tragende Rolle. Es ist wichtig, dass sich der Mitarbeiter fachlich gefördert und menschlich wohl fühlt. Das ist die Basis für treue, langjährige Mitarbeiter.

**Wie wichtig ist für Sie diesbezüglich die Offenheit der Schweiz? Braucht die Schweiz offene Grenzen für Arbeitsuchende oder eine klare Steuerung der Zuwanderung?**

EM: Dies ist vor allem eine politische Frage. Für mich ist es wichtig, dass wir primär unseren einheimischen Fachkräften eine interessante Arbeitsstelle bieten können und erst bei ersichtlichen Lücken auf ausländische Arbeitssuchende zurückgreifen.

**Maréchaux ist einer der grossen Lehrbetriebe in der Zentralschweiz. Sehen Sie einen signifikanten Unterschied zwischen heutigen Lernenden und solchen vor 10 bis 15 Jahren?**

EM: Die jungen Lernenden sind viel selbstsicherer und auch kritischer geworden. Dies gilt es bei der Führung und Schulung entsprechend zu berücksichtigen. Das Umfeld spielt möglicherweise heutzutage eine grössere Rolle als es früher die Familie tat. Aber auch die Lehrbetriebe haben sich zwischenzeitlich verändert. Wir legen Wert darauf, dass die Lernenden kompetente Vorgesetzte erhalten, die menschlich

wie fachlich motivierende Vorbilder sind. Der professionelle Ehrgeiz und der Anspruch an interessante, herausfordernde Arbeit bleiben für den beruflichen Nachwuchs aber unverändert.

**Maréchaux hat spannende und erfolgreiche Diversifikationen hinter sich, z.B. im Hotelbusiness. Inwiefern hat der Faktor Mensch dabei eine Rolle gespielt?**

EM: Es versteht sich, dass auch in den anderen Bereichen der Gruppe wie bei den Immobilien der Fokus auf die jeweilige Zielgruppe gerichtet wird. Bei allem Respekt vor der Digitalisierung bildet der Mensch immer noch die relevante analoge Grösse.

**Ethik in der Wirtschaft – ein Widerspruch?**

EM: Nein, wenn man Ethik mit Fairness gleichsetzt. Schön wäre es, wenn Ethik bei Auftraggeber wie auch bei Auftragnehmer eine Richtschnur fürs Handeln darstellt. Im Übrigen bin ich überzeugt, dass Ethik und Gewinnstreben sich unter einen Hut bringen lassen. Persönlich versuche ich, wenn ich als Auftraggeber fungiere, Fairplay zu spielen. Eine hochstehende Leistung ist höher zu bewerten als der tiefste Preis.



## ZUR PERSON

Ernst Maréchaux (1948) trat nach seinem Studium als Elektroingenieur ETH bei der Maréchaux Elektro AG die Nachfolge seines Vaters und Firmengründers Ernst Maréchaux Senior an. Aus dem Luzerner Stadtbetrieb entwickelte sich eine in der Innerschweiz verankerte und schweizweit tätige Unternehmensgruppe mit 1'000 Mitarbeitenden. Die Maréchaux-Gruppe ist Gesamtdienstleisterin im Elektrobereich. Im Weiteren ist sie mit der MVM AG in den Bereichen Maler-, Gipsarbeiten und Fassadenbau tätig. Darüber hinaus ist die Maréchaux-Gruppe in der Immobilienentwicklung und Hotellerie tätig. Ernst Maréchaux ist verheiratet und hat zwei Kinder.

**Sinnstiftung und Selbstverwirklichung sind oft die Antriebsfeder der Generation Y. Worin findet ein Mitarbeiter von Maréchaux Sinn und Selbstverwirklichung?**

EM: Entscheidend sind meiner Meinung nach persönliche Anerkennung, fachliche Betreuung durch den direkten Vorgesetzten, Teamwork, rasche Aussicht auf berufliche Weiterentwicklung und gegenseitige Sozialkompetenz. Zudem tragen eine aktive Kommunikation und der generelle Einbezug der Mitarbeitenden in die Firmenziele positiv zur Motivation bei.

**Und Sie selber? Für einen erfolgreichen Unternehmer, welcher im Leben vieles erreicht hat: Was sind Ihre Antriebsfedern?**

EM: Nebst der tagtäglichen Freude am Challenge ist es als Unternehmer sicherlich mein Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg zu erhalten. Es motiviert mich sehr, mich mit kompetenten und begeisterungsfähigen Mitarbeitern auszutauschen und natürlich auch die Familientradition weiterzuführen. Es ist mir ein echtes Anliegen, meine Erfahrungen an die jüngere Generation weiterzugeben.

**Ihr qualitativer Anspruch?**

EM: Im Mittelpunkt steht der zusätzliche Mehrwert für den Kunden durch ausgeprägtes Engagement und grösste Sorgfalt bei der täglichen Arbeit. Dies bedingt beim Elektro-Installateur eine besonders hohe Kompetenz und Zuverlässigkeit. Auch im Immobilienbereich sind die qualitativen Ansprüche sehr hoch, wie z.B. das attraktive Projekt Beckenhof in Sursee und die mit 5 Mio. Franken dotierte aktuelle Zimmerrenovation im Hotel Radisson belegen.

**Spielt die Robotik in Ihrer Branche eine Rolle?**

EM: Zurzeit bestehen wenig Möglichkeiten für den Einsatz von Robotern. Der Mensch ist sowohl in der

Elektrotechnik wie auch in der gesamten Gruppe unersetzlich.

**Wie fühlen Sie sich als Chef von rund 1'000 Mitarbeitern, davon 200 Lernenden?**

EM: Ich sehe meine Funktion vor allem als Patron und Impulsgeber und bin mir bewusst, dass die Firmengrösse eine zusätzliche Verpflichtung darstellt. In meiner Rolle als Unternehmer stelle ich sicher, dass die Geschäftsführer und das Kader über möglichst viel kreativen Freiraum verfügen. Ich fühle mich sehr entspannt, führen doch meine Geschäftsführer ihre Bereiche äusserst kompetent.

**Ein Wort zur Expansion.**

EM: In diesem Zusammenhang ist als massvolle Expansion die Ausweitung des Marktgebietes von Winterthur, Zürich und Bern bis Lausanne, und die erfolgte sehr erfolgreiche Gründung des neuen Zweiges im Tunnel- und Infrastrukturbau durch die Infratec AG zu erwähnen. Die doch recht bedeutende Firmengrösse bedingt eine angepasste Firmenstruktur. Ein neuer aktiver Verwaltungsrat erarbeitet die Strategie für eine erfolgreiche Zukunft der Gruppe.

**Was ist Ihre Haltung zum Sponsoring?**

EM: Grundsätzlich sehe ich Sponsoring als gute Möglichkeit, im Sport- und Kulturbereich unsere Verbundenheit mit der Region auszudrücken. Dies freut auch unsere Lernenden und motiviert sie, sich aktiv mit Sport und Kultur zu beschäftigen. Durch das Sponsoring-Engagement gelingt es uns, sportlich aktive Jugendliche als positive Lernende für unsere Firma zu gewinnen.

**Ein Wunsch an die junge Mitarbeiter-Generation?**

EM: Positiv im Denken und Handeln bleiben. Nebst dem Fokus auf sich selbst Verantwortung für die Gemeinschaft übernehmen und die guten Werte der Swissness leben.

**Zum Schluss einige Worte zu Ihnen als Privatperson.**

EM: Meine Freizeit widme ich gerne meiner Familie mit Hund. Ich bin vielseitig interessiert und liebe Kultur und Geschichte. Ich bin ein langjähriger FCL-Fan. Als aktiver Sportler bin ich ein passionierter Skifahrer, spiele gerne Golf und Tennis, jasse gerne und gehe Fliegenfischen.

Merci für das Gespräch.

# IMPRESSIONEN VOM PILATUS



**Aufgeräumte Stimmung der Forum-Teilnehmer auf dem Weg ins Dragon Forum**



**Tragen zur guten Atmosphäre bei: Corinne Fischer, Bataillard, und Brigitte Breisacher, Alpnach-Holding**



**Urs Hunkeler, Messe Luzern, mit Neu-Stadträtin Franziska Bitzi**



**Drei Wanderer nach geschafftem Aufstieg: Thomas Affolter, KPMG, Sacha Johann, Premotion, und Markus Lötscher, Pistor**



**Mensch und Digitalisierung: André Zimmermann, Pilatus Aircraft, Peter Galliker, Galliker Transport, Anwalt Marc Blöchlinger und Markus Bucher, Pilatus Aircraft**



**Disruptive Veränderungen in der Bildung: Nationalrätin Andrea Gmür im Gespräch mit Uni-Rektor Bruno Staffelbach**



**Ein gefragter Mann: IHZ-Präsident und Unternehmer Andreas Ruch steht Red und Antwort**



**Bruno Imhof, ITZ, in angeregter Diskussion mit Mirjam Kessler, Geistlich Pharma**



**Frischen die Pilatus Community sichtlich auf: Generation Y-ler Anja Glover, Bloggerin und Journalistin, und Aaron Steffen, Löwenfels**



**Geniesst das Wirtschaftsforum zum ersten Mal ohne Verpflichtungen: Alt-Präsident Hans Wicki im Gespräch mit Markus Thumiger, S&P Insurance Management**



**Der Mensch steht auch im Zentrum ihrer Arbeit: Markus Theiler von Jörg Lienert, mit Silvan Felder, VR Management**



**Prisca Birrer-Heimo (links) und Franz Gräter (rechts) holen sich Zentralschweizer Input für Bundesbern**



**Die Volkswirtschaftsdirektoren der Kantone SZ, LU, UR und OW: Andreas Barraud, Robert Küng, Urban Camenzind und Niklaus Bleiker**



**Anke Fischer und Barbara Stiernerling vom The International Circle amüsieren sich mit IHZ-Direktor Felix Howald**



**Fasziniert mit seinen Zauberkünsten, seiner magischen Performance und nicht zuletzt auch mit seiner Haarpracht: Alex Porter**

## PARTNER

Strategische Partner



Forum Partner



Knowledge Partner



Wirtschaft  
FH Zentralschweiz

Medien Partner



Event Partner



### IMPRESSUM

**Herausgeberin**  
Industrie- und Handelskammer  
Zentralschweiz IHZ  
Kapellplatz 2, 6002 Luzern

**Projektleitung Koordination und Design**  
Peter W. Ottiger, Advertics Branding & Coaching Luzern, peter@ottiger.ch  
Brigit Fischer, IHZ  
Gestaltung: thomagrafik.com

**Text**  
Leila Gisin, HSLU, LG  
Patrick Hummel, HSLU, PH

Felix Howald, IHZ, FH  
Lisa Kneubühler, LK  
Peter W. Ottiger, PWO

**Fotografie**  
Ben Huggler Photography  
www.benhuggler.ch

**Druck**  
Brunner Medien AG  
Arsenalstrasse 24  
CH-6011 Kriens

**Auflage**  
5'000 Exemplare



printed in  
switzerland

Das Zentralschweizer Wirtschaftsforum wird unterstützt durch die Zentralschweizer Kantone.