

# bonum

DER PHILANTHROPIE-NEWSLETTER VON RAHN+BODMER CO.



## WANDEL

# Den Kurswechsel gemeinsam angehen

**Wenn ein Unternehmen oder eine Institution neue Wege einschlägt, kommt meist ein grösserer Prozess ins Rollen. Am Ende sollten alle Beteiligten überzeugt sein, dass sich der Aufwand gelohnt hat.**

Grundlegende Veränderungen brauchen Zeit, denn sie bedingen ein Umdenken. Die beteiligten Personen müssen erkennen, dass sie dank der veränderten Voraussetzungen auf der Gewinnerseite stehen. Die Vorteile kommen in der Regel der Gemeinschaft zugute und nicht nur einzelnen Personen. Im vorliegenden Bonum erzählen drei Führungskräfte von Pro Juventute, was die Transformation von einer hierarchischen Führung in eine kollegiale Führung für die Mitarbeitenden, aber vor allem

für die Organisation selbst bedeutet. Mit Systemwandel auf politischer und gesellschaftlicher Ebene setzt sich die Organisation collaboratio helvetica auseinander. Im Rahmen der siebzehn UN-Nachhaltigkeitsziele die Schweiz neu zu denken, ist eine Aufgabe, die ganz unterschiedliche Bereiche tangiert und viel Zeit für Gespräche und einiges an Herzblut voraussetzt. Und nicht zuletzt nur funktionieren kann, wenn die Menschen dazu bereit sind, bestehende Verhaltensmuster zu ändern. ■

## EDITORIAL



ERIC STEINHAUSER  
 VORSITZENDER  
 DER GESCHÄFTSLEITUNG

## Werte im Portfolio

Was haben die Werte einer Stiftung und ihre Positionen im Portfolio gemeinsam? Unserer Meinung nach sehr viel, denn Werte sollten sich in der Anlagephilosophie widerspiegeln. Für uns ist es wichtig, dass wir uns vor dem Ausarbeiten eines Anlagevorschlags mit den Verantwortlichen persönlich austauschen können. Denn wir stellen oftmals fest, dass die Zusammenarbeit für beide Seiten fruchtbar ist, wenn sich die Wertvorstellungen decken. Daniel Ambrogini, Portfolio Manager und Kundenberater für Stiftungen bei Rahn+Bodmer Co., erläutert im Interview, welche Werte wir vertreten und welche Auswirkungen sie auf unsere Anlagephilosophie haben. Wenn diese Werte mit Ihren Werten übereinstimmen, so freuen wir uns, wenn wir Sie kennenlernen dürfen. ■

# Wandel möglich machen

Die Organisation *collaboratio helvetica* engagiert sich für Dialog und neue Zusammenarbeitsformen. Sie will damit in der Schweiz einen Wandel zu mehr ökologischer Verantwortung, Menschlichkeit und Gemeinwohl bewirken.



Die Schweiz hat ein grosses Potenzial. Sie vereint wie fast kein anderes Land Wohlstand, ein hohes Bildungsniveau und eine lange demokratische Tradition, die sich über Sprach- und Religionsgrenzen hinweg gefestigt hat. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff der Willensnation verwendet. Getragen von dieser Überzeugung,

gründete 2017 eine Gruppe junger Menschen die *collaboratio helvetica*, um gemeinsam mit anderen zu lernen und bestehende Systeme zu verändern.

#### Weiter Horizont

Wie denkt und gestaltet man die Schweiz von morgen neu? Nora Wilhelm und wei-

tere Gründerinnen und Gründer konnten dazu keine fixfertigen Konzepte aus der Schublade zaubern. In ihren Diskussionen reifte immer mehr die Überzeugung, dass es in der Schweiz zwar viele Menschen mit guten Ideen und Initiativen gibt, dass diese aber oft zu wenig zusammenarbeiten und keine ausreichende Wirkung entfalten

können. Die Gruppe stellte sich die Frage, weshalb es in der Schweiz nicht mehr Zusammenarbeit gibt. *Collaboratio helvetica* machte sich auf, diese Frage zu beantworten. Die Organisation verfolgt einen systemischen Ansatz, will relevante Akteurin-

Raum schaffen  
für neue Lösungen  
über alle  
Branchen hinweg.

nen und Akteure identifizieren und diese befähigen, einen Wandel herbeizuführen. Menschen, die sich schon lange mit einem Thema befassen, sollen mit Fachpersonen aus den unterschiedlichsten Gebieten, die es für einen Systemwechsel braucht, zusammengebracht werden.

#### Vielfältige Werkzeuge

*Collaboratio helvetica* versteht sich als Katalysator und handelt auf drei Ebenen: Die Organisation inspiriert, vernetzt und fördert ein branchenübergreifendes Ökosystem und eine Kultur der Partizipation. So werden die notwendige Infrastruktur und Ressourcen für Social Innovation Labs und andere Initiativen für den systemischen Wandel entwickelt. Ausserdem will das Team von *collaboratio helvetica* die Zukunft gestalten, indem Kooperationen initiiert und unterstützt werden und Raum

für das gemeinsame Gestalten neuer Lösungsansätze über alle Branchen hinweg geschaffen wird. Was abstrakt klingen mag, lässt sich anhand eines konkreten Beispiels anschaulich erklären.

#### Beispiel Massentierhaltung

Silvano Lieger, Vorkämpfer für die Rechte von Tieren und massgeblich verantwortlich für das Zustandekommen der Initiative gegen die Massentierhaltung, spricht von drei Teilbereichen: von «refine», die Haltung von Tieren soll weniger leidvoll sein, von «reduce», die Anzahl gehaltener Tiere soll quantitativ verringert und wo möglich zwingend durch Alternativen ersetzt werden, also von «replace». Bei der Aufzählung dieser Ziele wird schnell klar, dass es dazu Veränderungen auf politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene braucht. Es bedingt ein Umdenken in der Landwirtschaftspolitik, eine Erwerbsgrundlage und neue Aufgaben für Bäuerinnen und Bauern, eine wirtschaftliche Produktion von Alternativ-Protein-Lebensmitteln und nicht zuletzt einen Wandel in den Köpfen der Konsumentinnen und Konsumenten. Wenige Personen allein können diesen Wandel nicht herbeiführen. *Collaboratio helvetica* setzt sich zum Ziel, die entsprechenden Akteure miteinander in einen Dialog zu bringen. Nur damit wird es möglich sein, unseren Umgang mit der Tierhaltung und die davon in direkter Abhängigkeit stehende Fleischproduktion und viele andere Herausforderungen unserer Zeit neu zu denken.

#### Eine Idee trägt Früchte

Heute arbeiten neun Personen in Teilzeitspensen für *collaboratio helvetica*. Ihre Arbeit wird finanziert durch Stiftungen, eigene (Bildungs-)Programme und über Kundenaufträge aus dem Non-Profit- und dem akademischen Bereich sowie aus der

Verwaltung und der Privatwirtschaft. Dazu kommt ein Netzwerk mit vielen Expertinnen und Experten, die mit ihrem Wissen bei unzähligen Projekten mitwirken und als Katalysatorinnen und Katalysatoren einen Wandel initiieren.

Was 2017 in der Nähe von Bern startete, geniesst in der Zwischenzeit auch internationale Beachtung und findet Nachahmerinnen. In Mexiko und im Baltikum gibt es bereits Organisationen, die im Sinne von *collaboratio helvetica* die Changemaker in ihren jeweiligen Ländern vernetzen. ■

## COLLABORATIO HELVETICA

Das Pionierprojekt *collaboratio helvetica* schafft Raum für Dialog und geht der Frage nach, welchen Beitrag wir als Schweizer Bevölkerung leisten können, um die siebzehn Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) zu erreichen. *Collaboratio helvetica* wurde von engagierten Individuen der Organisationen Impact Hub Zürich, Bern und Genf, foraus, euforia, GreenBuzz und Coworking Switzerland gegründet und wird von Vertreterinnen und Vertretern mehrerer Universitäten, von unterschiedlichen Unternehmen, Start-ups und NGOs, Bundesämtern sowie von Verbänden unterstützt und für Projekte engagiert.

[www.collaboratiohelvetica.ch](http://www.collaboratiohelvetica.ch) ■

# Werte im Portfolio

**Immer mehr Anleger hinterfragen Sinn und Zweck ihrer Investitionen und suchen nach einer Strategie, die ihren Werten entspricht. Daniel Ambrogini, seit über sechzehn Jahren Portfolio Manager, erzählt im Interview, wie sich dieser Wandel in den Portfolios gemeinnütziger Stiftungen widerspiegelt.**

## Daniel Ambrogini, was macht für Sie die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Stiftungen so besonders?

Jede Stiftung hat eine Vision und entsprechende Ziele. In erster Linie ist es immer wieder äusserst spannend, diese Ziele und auch die verschiedenen Kulturen der Stiftungen kennenzulernen. Ich staune, wie viel Engagement in der Schweizer Stiftungswelt steckt und wie viel ich im Austausch mit gemeinnützigen Stiftungen mitnehmen kann. Diese Vielfalt widerspiegelt sich auch jeweils im Stiftungsrat. Meine Ansprechpersonen haben ganz unterschiedliche Lebens- und Berufshintergründe. Ihr Engagement – ob ehrenamtlich oder nicht – ist geprägt vom Willen, etwas zu bewirken. In unseren Gesprächen werde ich mit unterschiedlichen Sichtweisen konfrontiert. Dies ist sehr inspirierend.

## Wie unterscheidet sich die Anlagestrategie von gemeinnützigen Organisationen von derjenigen von Privatkunden?

Es ist für Stiftungsrätinnen und Stiftungsräte eine besondere Herausforderung, für ein Vermögen verantwortlich zu sein, das nicht ihnen selbst gehört. Es wird nicht im persönlichen Sinne angelegt, sondern im Sinne der Stiftung. Dies hat zur Folge, dass für die Anlagestrategie von

## Bei Stiftungsvermögen erfordert die Anlagestrategie grösste Achtsamkeit.

Stiftungen ganz verschiedene Aspekte eine zentrale Rolle spielen, wie beispielsweise die Werte und die Wirkungskreise einer Stiftung. Eine Stiftung, die sich beispielsweise im Tierschutz engagiert, möchte keine Investitionen in Firmen tätigen, die mit Tierversuchen in Verbindung gebracht werden. Somit wird dies in den Ausschlusskriterien entsprechend abgesetzt. Eine hohe Aufmerksamkeit erfordert auch das Reputationsrisiko einer Stiftung, denn sowohl hohe Verluste bei Finanzanlagen

als auch Investitionen in spekulative Anlagen werden gerade von Spendern oft sehr kritisch betrachtet. Ebenfalls ist für die Themen Anlagehorizont sowie Liquiditätsmanagement ein Fokus vonnöten, da einerseits genügend Ertrag für Vergabungen erzielt und andererseits zum richtigen Zeitpunkt die Liquidität zur Verfügung gestellt werden muss. Diese Sammlung verschiedener Faktoren ergibt eine ganz besondere Veranlagung bei Stiftungsvermögen, was bei der Erarbeitung einer Anlagestrategie eine noch grössere Achtsamkeit erfordert.

## Was hat sich aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren in den Portfolios gemeinnütziger Organisationen verändert?

Die Anlegerwelt ist nach einer sehr langen Hausse-Phase seit Anfang der 2020er-Jahre anspruchsvoller geworden. Dies ist ein exogener Faktor, der sich selbstverständlich nicht nur auf das Anlegen von Stiftungsgeldern bezieht. Die nach wie vor tiefen Zinsen bei einer hartnäckigen Inflation führen bei Anlagen in vermeintlich risikoarmen Obligationen zu real negativen Renditen. Vor diesem Hintergrund und dem meist langen Anlagehorizont investieren viele Stiftungen vermehrt in Aktien mit hohen konstanten Gewinnausschüttungen.

Ebenfalls gewinnt das Thema Nachhaltigkeit für Stiftungen laufend an Bedeutung. Auch wenn wir feststellen, dass das Verständnis bezüglich der Nachhaltigkeit auch innerhalb eines Stiftungsrats sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Es gibt keine definierten Richtlinien zu diesem Thema. Daher begleiten wir Stiftungen in den Diskussionen und bei der Ausarbeitung des Anlagereglements. Meist werden die Anlagerichtlinien durch die Fokussierung der Mission präziser. Was ich dabei auch immer wieder feststelle, ist, dass sich viele unserer Kunden in der Anlagephilosophie von Rahn+Bodmer Co. wiedererkennen.

## Sie sprechen von einer Anlagephilosophie, nicht wie üblich von einer Anlagestrategie. Welches ist Ihrer Meinung nach der Unterschied?

Unsere Anlagephilosophie beruht auf den Werten von Rahn+Bodmer Co., weshalb

## Wir begleiten Stiftungen bei der Ausarbeitung ihres Anlagereglements.

für mich dieser Begriff passender erscheint. Ein Teil unserer Anlagephilosophie gründet beispielsweise darauf, dass Rahn+Bodmer Co. keine eigenen Anlageprodukte führt. Da wir uns auf die Bedürfnisse unserer Kunden fokussieren möchten, verhindert dieser Grundsatz Interessenkonflikte. Weiter ist es uns wichtig, ein Gespür für unsere Investitionen zu haben. Deshalb fokussieren wir uns auf Schweizer Aktien, weil wir hier Nähe zu diesen Organisationen pflegen und so den Markt besser wahrnehmen können. Unsere konservative Haltung mit einem langfristigen Anlagehorizont verdanken wir unserem Generationendenken, das wir somit nicht nur in unserer Bank leben, sondern auch in unseren Portfolios. Und unser wachsendes Bewusstsein für Nachhaltigkeit lässt sich nicht nur in unseren Mandaten spiegeln, sondern verändert sich auch bei Rahn+Bodmer Co.: langsam, dafür nachhaltig. Aus dieser Haltung heraus entstehen dann Anlagestrategien, die individuell auf die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden abgestimmt sind.

DANIEL  
AMBROGINI



PORTFOLIO MANAGER  
UND STIFTUNGSKUNDEN-  
BERATER

Daniel Ambrogini verfügt als Betriebswirtschaftler HF und Certified International Investment Analyst über ein breites Fachwissen. Zudem hat er mehr als zwanzig Jahre Praxiserfahrung gesammelt. Seit 2007 bringt Daniel Ambrogini sein Know-how als Senior Portfolio Manager bei Rahn+Bodmer Co. ein. ■

## Wie sehr entspricht die Anlagephilosophie von Rahn+Bodmer Co. Ihrer persönlichen Haltung?

Ich habe das Glück, dass ich über die vergangenen sechzehn Jahre die Anlagephilosophie der Bank mitentwickeln durfte, weshalb die Eckwerte zu 100 Prozent auch meinen persönlichen Anlagegrundsätzen entsprechen. ■

## ANLAGEREGLEMENT IM CHECK

Möchten Sie Ihr bestehendes Anlagereglement unverbindlich in Bezug auf Anlagerichtlinien und Nachhaltigkeitskriterien überprüfen lassen? Oder möchten Sie unsere Anlagephilosophie persönlich kennenlernen? Dann wenden Sie sich bitte per Mail an:

[daniel.ambrogini@rahnbodmer.ch](mailto:daniel.ambrogini@rahnbodmer.ch)

# Wie sieht meine neue Rolle aus?

**Die Stiftung Pro Juventute hat einen Wechsel vollzogen von einer hierarchischen zu einer kollegialen Führungsstruktur. Wir haben mit drei verantwortlichen Managerinnen über Anforderungen, Herausforderungen und Ziele gesprochen.**

**KATJA SCHÖNENBERGER,  
DIREKTORIN PRO JUVENTUTE**

**Was bedeutet kollegiale Führung?**

Kollegiale Führung ist ein Ansatz, der auf herkömmliche Hierarchien verzichtet und stattdessen Führungsarbeit dynamisch und dezentral auf mehrere Mitarbeitende verteilt. Das Ziel der kollegialen Führung ist, dass diejenige Person mit der entsprechenden Kompetenz entscheidet und nicht diejenige, die eine bestimmte Position innehat. Bei Pro Juventute sind wir nun in der Transformation aus der hierarchischen Ordnung heraus in eine Kreisorganisation mit dem Modell der kollegialen Führung.

**Was hat euch dazu veranlasst, diesen Transformationsprozess anzugehen?**

Die Welt verändert sich so schnell und sie ist komplex geworden. Es herrscht sehr viel Unsicherheit, und man kann aus der Vergangenheit nicht mehr einfach auf die Zukunft schliessen. Deshalb haben wir uns gefragt, ob unsere Organisationsform noch die richtige ist, um unter diesen Umständen nicht nur zu reagieren, sondern auch agieren zu können. Zur Veranschaulichung gefällt mir der Vergleich vom Opernhaus und vom Fussballstadion. Wir glauben, dass sich die Welt so verändert hat, dass wir von einem Opernhaus in ein Fussballstadion gewechselt haben, aber viele Organisationen in diesem Fussballstadion mit dem Ballkleid stehen. Wir bei Pro Juventute wollen ein Fussballtrikot und Fussballschuhe anhaben, um agil zu sein

und unsere Wirkung für Jugendliche und Kinder maximieren zu können. Die Kreisorganisation ist so aufgebaut, dass die Mitarbeitenden, die im Kontakt zu Kindern und Jugendlichen stehen, Entscheidungskompetenz haben. Denn sie nehmen die Impulse aus dem Markt auf und können diese so direkt in ihre Tätigkeit integrieren.

**Was hat dieser Transformationsprozess bei Ihnen persönlich ausgelöst?**

Je höher ich in der Hierarchiestufe gestiegen bin, desto klarer wurde mir, dass mit diesem System etwas nicht in Ordnung ist. Ich hatte für diese Transformation also eine sehr intrinsische Motivation. Im



Prozess habe ich dann gemerkt, dass es auch sehr viel Auseinandersetzung mit sich selbst braucht. Ich bin als Direktorin auch in einer gewissen Weise konditioniert. Ich habe wegen meiner Position eine lautere Stimme, erhalte mehr Beachtung, und meine Meinung zählt mehr. Eigene Reflexion ist daher sehr wichtig: Wer bin ich sonst in dieser Organisation, unabhängig von meiner Position? Welches sind meine Kompetenzen?

**Welche Gedanken haben Sie während des Transformationsprozesses unterstützt?**

Ich habe den unerschütterlichen Glauben, dass wir das Richtige tun, damit wir auch künftig für Kinder und Jugendliche

in der Schweiz da sein können. Dass es eine Transformation von Organisationen braucht, um diese zukunftsfähig zu machen, und Menschen zufriedener sind, wenn sie ihr Potenzial ausleben können. Ich habe dies im Transformationsprozess auch immer wieder erlebt. Wir arbeiten im neuen Kreismodell zusammen, alle als gleichberechtigte Mitglieder. Es ist ein lebendiges Modell und funktioniert. Gibt es eine grössere Motivation?

**Wie war der Austausch mit den anderen Führungskräften? Hatten alle diese Gewissheit, dass dies der richtige Weg ist?**

Wir hatten uns in der Geschäftsleitung bereits viele Jahre damit beschäftigt und waren bereit für diesen Prozess. Ich musste keine Überzeugungsarbeit leisten. Im Prozess selbst brauchte es für die Führungskräfte eine Begleitung, um sie darin zu bestärken, dass es ihre Kompetenz nach wie vor braucht. Keine hierarchischen Stufen mehr zu haben, bedeutet ja nicht, dass es keine Führungskompetenz mehr braucht.

**Welches waren Ihre grössten Herausforderungen?**

In einem Transformationsprozess gibt es immer zwei Seiten: Das eine ist die Struktur und das andere sind die Menschen. Bei der Struktur geht es um organisatorische Fragen. Die grössere Herausforderung sind die Menschen, die in der Struktur arbeiten. Wir alle sind über Jahre in einem anderen Führungsverständnis sozialisiert worden. Im Modell der kollegialen Führung lernen wir Neues: gerne Verantwortung zu übernehmen, zu kommunizieren, konstruktives Feedback zu geben. Wir haben uns keinem Vorgesetzten mehr anzupassen, können uns aber auch nicht mehr hinter der Struktur verstecken im Sinne von «ich kann ja eh nichts bewirken». Es ist eine Entwicklung hin zu gelebter Eigenverantwortung, das ist die grösste Herausforderung. Dies braucht Zeit und Raum für alle, um sich darauf einzulassen. Die allermeisten sind in ihrem Privatleben sehr eigenverantwortlich unterwegs, durften aber in Unternehmen nicht eigenverantwortlich handeln. Mit der Kreislauforganisation aktivieren wir etwas, das in den Menschen bereits vorhanden ist.

**Gibt es Dinge, die Sie rückblickend anders angehen würden?**

Ja, die gibt es, und das ist normal in einer Transformation, und man darf davor auch keine Angst haben. Erstens würde ich das «Warum», das Gesamtziel, immer wieder und stetig thematisieren. Es ist ein Fehler, zu denken, dass es ja bereits erklärt wurde und klar sein sollte. Bei einer solch grossen Transformation sollte man das «Warum» immer wieder mit der Mission von Pro Juventute in Verbindung bringen. Nur so kann man es in den Köpfen der Menschen verankern. Zweitens haben wir eine agile Organisationsentwicklung gelebt, und deshalb gab es auch keinen fixen Plan, wie wir vorgehen würden. Im Rückblick würde ich versuchen, etwas mehr Sicherheit in diese Unsicherheit zu bringen. Und drittens hilft alles Reden nicht viel, erst die Erfahrung bringt die entscheidende Veränderung. Deshalb würde ich den Transformationsprozess beschleunigen, viel schneller die verschiedenen Kreise organisieren, damit jede und jeder rasch in die Erfahrung kommt.

**RABEA HUBER, LEITERIN  
REGIONALSTELLE OSTSCHWEIZ**

**Auf welchem Weg haben Sie von der Transformation in die kollegiale Führung erfahren?**

Im ersten Vorstellungsgespräch im Oktober 2020 hatten Katja Schönenberger und die HR-Leiterin mir davon erzählt. Damals konnte ich mir nicht so viel darunter vorstellen und auch nicht, was das konkret für mich als Führungsperson bedeuten würde. Pro Juventute stand damals auch erst ganz am Anfang eines Weges, der sich dann langsam nach meinem Eintritt konkretisierte.

**Was haben Sie aus dieser Erfahrung gelernt?**

Für mich war es ein Glücksfall, dass ich den Transformationsprozess von Beginn an miterlebte. So hatte ich Zeit, zu wachsen. Wichtig war für mich, dass wir als Führungspersonen auf diesem Weg speziell begleitet wurden. Braucht es mich dann noch? Diese Frage stellte ich mir im



Es braucht immer noch Führung – einfach anders.

RABEA HUBER

mer wieder, und die Antwort kristallisierte sich mit der Arbeit im Team heraus: Ja, es braucht immer noch Führung – einfach anders.

Es war mir schon immer ein Anliegen, Mitarbeitende zu befähigen und sie in ihren Stärken zu bekräftigen. Dies kann ich mit dem Prinzip der kollegialen Führung sehr gut umsetzen.

**Was würden Sie einer oder einem Arbeitnehmenden sagen, wenn sie oder er gerade am Prozessbeginn steht?**

Auf diesem Weg erfährst du sehr viel über dich und deine Zusammenarbeit mit

### KATJA SCHÖNENBERGER Direktorin Pro Juventute

Katja Schönenberger ist seit 2016 Direktorin der Stiftung Pro Juventute, der grössten Fachorganisation für Kinder und Jugendliche in der Schweiz. Davor arbeitete sie im Marketing der Stiftung und in einem grossen Technologieunternehmen. Sie besitzt einen EMBA der Universität Zürich. In der Transformation engagiert sie sich im Übergangskreis.

### RABEA HUBER Leiterin Regionalstelle Ostschweiz

Rabea Huber ist in den Geschäftskreisen der Mütter- und Väterberatung Deutschschweiz sowie im Fundraising Öffentliche Hand und im Koordinationskreis der Region Ostschweiz tätig. In ihrer aktuellen Rolle als «Ökonomin» sorgt sie dafür, dass die Kreise die relevanten Zahlen zur Verfügung haben, um Verantwortung zu übernehmen und Entscheide zu fällen.

### DRAGANA MARIC Senior Content Managerin

In der Kreisorganisation übernimmt sie derzeit die Rolle der «Moderatorin» im Geschäftskreis Elternwelt. Dragana Maric moderiert aktuell die Entscheidungsmeetings des Kreises und trägt so dazu bei, dass die Entscheide kollegial getroffen werden. ■

anderen Menschen. Doch es braucht etwas Geduld. Am Anfang benötigen die Entscheidungsprozesse definitiv mehr Zeit als vorher, aber die Entscheide werden besser, denn sie werden zusammen gefällt und dadurch in der Umsetzung von allen getragen.

### DRAGANA MARIC, SENIOR CONTENT MANAGERIN

#### Auf welchem Weg haben Sie von der Transformation in die kollegiale Führung erfahren?

Ich wurde beim Rekrutierungsprozess im Oktober 2020 darüber informiert. Meine ersten Gedanken waren, dass dies innovativ und interessant klingt und ich offen dafür bin, mehr darüber zu erfahren und in diesem Prozess eine aktive Rolle einzunehmen.

#### Was haben Sie aus dieser Erfahrung gelernt?

Ich habe gelernt, mich auf Neues und Unbekanntes einzulassen und dass dies Mut und Vertrauen erfordert. Ich war motiviert und offen, aber auch verunsichert, ob ich in meiner neuen Rolle als Moderatorin alles richtig mache. Es braucht Geduld, da die neue Arbeitsstruktur und die gemeinsame Erarbeitung der Entscheide viel Zeit in Anspruch nehmen. Sich auf diesen neuen Prozess einzulassen, hat auch gewisse Unsicherheiten ausgelöst, denn man lernt in der Gruppe und definiert die Zusammenarbeit und die Ziele neu. Diese Unsicherheiten gilt es auszuhalten. Ich habe aber schon in einigen Meetings miterleben können, dass geteilte Führung zu guten Entscheidungen führt und dass es wertvoll ist, die Meinungen aus unterschiedlichen Perspektiven einzubeziehen.

#### Was würden Sie einer oder einem Arbeitnehmenden sagen, wenn sie oder er gerade am Prozessbeginn steht?

Wir sind nun schon weit fortgeschritten im Prozess der Transformation und haben einiges an Grundlagenarbeit geleistet. Dies macht den Einstieg für neue Arbeitnehm-



Unsicherheiten  
gilt es  
auszuhalten.

DRAGANA MARIC

de einfacher. Wichtig ist für neue wie auch für bestehende Mitarbeitende: Sei offen und bringe dich mit deinem Wissen und deinen Kompetenzen ein. Wir sind alle gemeinsam auf diesem Weg und lernen täglich dazu. ■

Herausgeberin:  
Rahn+Bodmer Co.  
Münstergasse 2  
8021 Zürich  
Telefon +41 44 639 11 11  
[www.rahnbodmer.ch](http://www.rahnbodmer.ch)  
[info@rahnbodmer.ch](mailto:info@rahnbodmer.ch)