

WIR KAUFLEUTE

Das Magazin
des Kaufmännischen Verbands
N° 2/3_2026

WERTSCHÄTZUNG FÜR EINEN GESUNDEN ARBEITSMARKT



Während Sie die letzten
Sommertage geniessen,
setzen wir uns für faire
Arbeitsbedingungen ein.

kaufmännischer
verband

*gemeinsam sind wir zukunft.
in zürich.*

FOKUS	TRENDS EINER MODERNEN LEADERSHIP-KULTUR Fünf konkrete Handlungsanweisungen für eine zukunftsfähige Führung.	04
	IM GESPRÄCH MIT ... ALEXIA BÖNIGER, Expertin für Wertschätzung im beruflichen Kontext.	06
BERUF	MARKTWERT KENNEN, BESSER VERHANDELN Alles zur nächsten Lohnverhandlungsrunde.	08
WBP COMMUNITY	SELBSTWERT STÄRKEN – SELBSTWIRKSAMKEIT FÖRDERN VERA CLASS über die Vorbildfunktion von Berufs- und Praxisbildner:innen.	11
ENGAGEMENT	NACHHALTIGE LOHNPOLITIK STATT KURZFRISTIGE ENTLASTUNG Ein Plädoyer für höhere Mindestlöhne und Teuerungsausgleiche.	14
POLITIK	SOZIALPARTNERSCHAFT & GAV: WAS SIE POLITISCH BEWIRKEN KÖNNEN Das politische Engagement des Kaufmännischen Verbands für faire Löhne.	16
RECHT	MEHR FERIE DANK EINES GESAMTARBEITSVERTRAGS? THOMAS LETSCH weiss, welchen Einfluss ein solides Vertragswerk hat.	19



WERTSCHÄTZUNG: KLEINE INTERVENTIONEN MIT GROSSEM EFFEKT. Im Interview spricht ALEXIA BÖNIGER darüber, wie positive Emotionen den Weg für Entwicklung und Fortschritt ebnen.

06



WAS ZÄHLT WIRKLICH? LOHN VS. ZUSATZLEISTUNGEN
Die drei KV-Lernenden ENES HOTI, XHENETE KLAIQI und FLORIAN MITTELHOLZER über die Wichtigkeit von Geld, Goodies, Ferien oder Weiterbildung.

10



VORBILDFUNKTION. VERA CLASS zeigt auf, weshalb Berufs- und Praxisbildner:innen emotionale Stabilität, Reflexionsfähigkeit und die Bereitschaft brauchen, das eigene Verhalten zu hinterfragen.

11

ENGAGEMENT IN DER SOZIALPARTNER- SCHAFT



BÜRO-KNIGGE: DIE KUNST DER WERTSCHÄTZUNG

Wertschätzung im Büro kann beim Obstkorb beginnen, sollte aber nicht beim «Danke für deinen Einsatz» kurz vor dem Burnout enden. Sie zeigt sich ebenfalls in den kleinen Machtfragen des Alltags: Wer bekommt Zeit, Gehör, Kredit – und wer nur den nächsten Teams-Termin? Ein zeitgemässer Büro-Knigge zeigt, wie Zusammenarbeit fairer wird. Wir haben fünf Ideen, Wertschätzung im Büro konkret anzuwenden.



TRENDS EINER MODERNEN LEADERSHIP-KULTUR

Steigende Anforderungen, anhaltende Krisen und Transformation setzen Unternehmen zunehmend unter Druck. Dieser Druck wird häufig nach innen weitergegeben. Nur wenigen gelingt es, in diesen herausfordernden Zeiten positive Energie zu mobilisieren und den Belastungen konstruktiv entgegenzuwirken.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist eine moderne Leadership-Kultur. Forschung und Praxis zeigen fünf Trends, die Orientierung geben und Führung zukunftsfähig machen.



1. DRUCK IN PRIORITÄTEN ÜBERSETZEN

Bevor Energie mobilisiert werden kann, muss der Druck abgebaut werden. Unternehmen müssen aus der Überbeschleunigung und der Überhitzung raus. Dies gelingt durch eine Refokussierung auf das Wesentliche: **Bürokratie abbauen, hinderliche Routinen hinterfragen und Aufgaben streichen**, die keinen Beitrag zur Weiterentwicklung leisten. So gelingt es, Energie auf Themen zu lenken, die Unternehmen wirklich voranbringen.



2. INSPIRIERENDE FÜHRUNG

In erfolgreichen Unternehmen wird inspirierend geführt. Dies geht über ein rein transaktionales Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hinaus. Inspirierende Führung – auch transformationale Führung genannt – bedeutet: **Führungskräfte handeln als Vorbilder**, motivieren Mitarbeitende, über die Unternehmensziele hinauszugehen, fördern kritisches Denken und berücksichtigen individuelle Bedürfnisse. **Mitarbeitende werden wertgeschätzt und fair behandelt**. Diese Form der Führung ist eine der wirksamsten: Sie steigert Effektivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden signifikant.



3. BEIDHÄNDIGE FÜHRUNG

Beidhändige Führung verbindet Stabilität und Innovation. Während die eine Hand für **Stabilität im Arbeitsalltag** sorgt, **treibt die andere Hand Innovation** voran, **bewältigt Krisen und gestaltet Transformation**. Diese Balance gibt Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit, besonders wenn der Druck steigt.



4. GESUNDE FÜHRUNG

Gesunde Führung unterstützt den bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen. **Führungskräfte achten auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden und entsprechende Warnsignale, schaffen Raum für Erholung** und gehen selbst mit gutem Beispiel voran. Wer gesundheitsfördernd führt, unterstützt Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und psychische Gesundheit im Team.



5. DIGITAL LEADERSHIP

Digital Leadership gewinnt im Zuge der Digitalisierung weiter an Bedeutung. Digital Leaders treiben den digitalen Wandel im Unternehmen voran, **erkennen relevante digitale Trends und analysieren die Auswirkungen** der digitalen Transformation auf ihren Arbeitsbereich. Gleichzeitig wird im Hinblick auf die rasante Entwicklung von künstlicher Intelligenz **die menschliche Seite von Führung** wichtiger: Führungskräfte sind gefordert, ihre Mitarbeitenden in eine digitale Zukunft mitzunehmen.

«Im Kern geht es darum, die Sichtweise der Mitarbeitenden so zu transformieren, dass sie sich mit den übergeordneten Zielen identifizieren, sich gebraucht fühlen und über sich hinauswachsen.»

HEIKE BRUCH, PROFESSORIN FÜR
LEADERSHIP UNIVERSITÄT ST. GALLEN



Diese fünf Trends der modernen Leadership-Kultur dienen Unternehmen als Leitplanken für die Entwicklung eines modernen Führungsverständnisses. Sie zeigen: **Führung wird zunehmend herausfordernder, aber auch wirkungsvoller.** Sie ist entscheidender denn je, um Veränderung zu ermöglichen und dem gestiegenen Druck entgegenzuwirken.

HEIKE BRUCH (im Bild), Professorin für Leadership, MARA JORDAN und ANNA STOLLE, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Doktorandinnen, Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

Quellen: Bruch, H. & Barton L. (2025). Trends in der Leadership-Entwicklung: Emotional, kulturell verankert, messbar. Personalführung, 3, 19 – 24; Bruch, H. & Barton, L. (2023). Leadership im Umbruch: Fünf Trends einer modernen Führung. Personalführung, 2, 16 – 23; Bruch, H., & Neu, M. (2026). Heartbeat – zwischen Hochleistungsenergie und Druckspirale. Personalmagazin.



DIE IDEE MIT HERKUNFT

Manche Ideen machen im Büro eine kleine Karriere. Erst sagt sie jemand leise. Dann wiederholt sie jemand lauter. Und plötzlich gehört sie der Person, die sie am überzeugendsten in den Raum gestellt hat. Wertschätzung heisst deshalb: Ideen nicht nur aufnehmen, sondern auch zurückverfolgen. «Das knüpft an Saras Punkt von vorhin an» ist ein kleiner Satz mit grosser Wirkung. Er gibt Kredit, wo Kredit hingehört. Und er verhindert den Büroklassiker, bei dem Anerkennung erst dann einsetzt, wenn die richtige Person spricht.

... ALEXIA BÖNIGER

Frau Böniger, welche Rolle spielt Wertschätzung für die Arbeitszufriedenheit? In Mitarbeitendenbefragungen gibt es zwei Themen, die fast immer kritisch beurteilt werden: Kommunikation und Wertschätzung. Wertschätzung hat viele Facetten, und es gibt kein einheitliches Rezept, diese auszudrücken. Menschen sind verschieden und nehmen sie unterschiedlich wahr. Dabei ist sie ein wichtiger Faktor für die Arbeitszufriedenheit.

Wie definiert sich Wertschätzung im beruflichen Kontext? Zu den materiellen Komponenten gehören Lohn, Bonus und Benefits. Dazu kommt eine soziale Ebene: Lob, Feedback, positive Kommunikation, echtes Interesse und Zuhören. Strukturell zeigt sie sich in Entwicklungsmöglichkeiten, vielseitigen Aufgaben, guten Arbeitsbedingungen und darin, ob ich meine Fähigkeiten einbringen kann. Schliesslich gibt es eine vertrauensbasierte Form: Man traut mir etwas zu, überträgt Verantwortung und gibt Handlungsspielraum. Wenn ich mich entfalten kann und meine Kompetenzen wachsen, ist das eine sehr starke Form von Anerkennung.

«Wenn wir Anerkennung erhalten, reagiert das Belohnungssystem im Gehirn; Dopamin wird ausgeschüttet, was Motivation und Leistungsfähigkeit fördern kann.»

Wenn es so viele Möglichkeiten gibt, warum geht Wertschätzung im Arbeitsleben trotzdem häufig unter? Führungskräfte sind stark damit beschäftigt, Orientierung zu geben, Ziele zu klären, das Unternehmen zu positionieren oder Arbeitsinstrumente bereitzustellen. Dabei geht das Naheliegende manchmal vergessen: für eine positive Emotion zu sorgen. In einer Sitzung zu fragen: «Was ist uns als Team gut gelungen, worauf können wir stolz sein?» Das sind kleine Interventionen mit grossem Effekt.

Was heisst das konkret? Wertschätzung wirkt nicht nur psychologisch, sondern auch körperlich. Wenn wir Anerkennung erhalten, reagiert das Belohnungssystem im Ge-

hirn; Dopamin wird ausgeschüttet, was Motivation und Leistungsfähigkeit fördern kann. Auch Endorphine spielen eine Rolle, also Stoffe, die Wohlbefinden unterstützen. Deshalb müssten sogar sehr zahlenorientierte Führungskräfte das Thema ernst nehmen. Es ist nicht nur «nett», sondern auch leistungsfördernd und hilft dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden wie auch der Organisation.

Wie kann ein Unternehmen Wertschätzung systematisch verankern? Auf zwei Ebenen: über Rahmenbedingungen wie faire Gesamtpakete, Vorsorgelösungen, Beiträge an ÖV oder Telefon, Weiterbildungsmöglichkeiten oder klare Leitbilder zur Zusammenarbeit. Besonders bei der Pensionskasse finde ich den Gedanken stark: Sie zeigt, dass ein Unternehmen auch an die Zukunft der Mitarbeitenden denkt. Auf der individuellen Ebene ist die Führungskraft gefragt. Sie muss herausfinden, welche Form einzelne Mitarbeitende brauchen: mehr Lob, mehr Autonomie, Sicherheit, Entwicklung oder Verantwortung.

Gilt das auch für kleine und mittlere Unternehmen? Ja, gerade dort. Wenn eine Organisation inhabergeführt ist, prägt diese Person die Kultur stark. Kleine Unternehmen haben andere Möglichkeiten als Benefits: persönliches Interesse, direkte Anerkennung, Vertrauen, Fairness, Nähe und schnelle Entscheidungen. Gerade weil man einander besser kennt, kann Wertschätzung sehr unmittelbar gelebt werden.

Welche Rolle spielt der Lohn? Der Lohn ist wichtig: Wenn er nicht stimmt, wächst die Unzufriedenheit. Motivation entsteht aber eher aus dem Gesamtpaket: sinnvolle Arbeit, gute Beziehungen, soziale Zugehörigkeit, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten, eine positive Kultur und vielseitige Aufgaben.

Also wirkt sich eine wertschätzende Atmosphäre direkt auf die Gesundheit aus? Genau. Barbara Fredrickson, eine Forscherin auf dem Gebiet der positiven Psychologie, hat gezeigt: Wer positive Emotionen erlebt, kann besser mit anderen Menschen in Beziehung treten, flexibler denken und schwierige Situationen eher bewältigen. Das wirkt sich auch auf Gesundheit und Wohlbefinden aus. Weitere Studien zeigen, dass Burn-out-Raten und Fluktuation sinken und

Alexia Böniger unterstützt Menschen in Unternehmen beim Finden von Strategien, Optimieren von Strukturen, bei Kulturentwicklungen und organisationalem Lernen. New Work ist ihr Steckenpferd. Ihr Erfahrungsrucksack ist gefüllt mit Betriebswirtschaft, Innovation, pädagogischer Psychologie und Unternehmensführung.

Krankheitstage abnehmen können. Darum gehört Wertschätzung in Führung, Kulturentwicklung und Gesundheitsmanagement.

Erleben jüngere Mitarbeitende Wertschätzung anders als ältere? Wer frisch ins Berufsleben einsteigt, hat andere Bedürfnisse als jemand, der eine Familie gründet, eine Hypothek trägt oder sich mit der Pensionierung beschäftigt. Dazu kommen Persönlichkeitsunterschiede: Manche suchen Status und Anerkennung, andere Autonomie, Zugehörigkeit oder Entwicklung.

Und dafür sind die Führungskräfte zuständig? Nicht ausschliesslich. Jedes Teammitglied kann Kolleginnen, Kollegen oder der Chefin ebenfalls Wertschätzung zeigen. Ein «Danke, dass du das so gut vorbereitet hast, jetzt kann ich gut darauf aufbauen» kann viel bewirken. Gerade heute haben die meisten Mitarbeitenden Gestaltungsspielraum, zu einer wertschätzenden Atmosphäre beizutragen.

**Zum Schluss noch ein Tipp, so-
fort mehr Wertschätzung in den
Arbeitsalltag zu bringen?** Eine Übung aus der Glücksforschung: Wenn wir uns bewusst machen, wofür wir dankbar sind, tut uns das gut. Wenn wir es einer anderen Person mitteilen, tut es ihr gut – und uns noch besser. Wertschätzung beginnt oft mit einer kleinen Geste, die Positives bewirken kann.

Das Gespräch führte ANINA RETHER,
Redaktorin WIR KAUFLEUTE.



DAS GELESENE MAIL

Aufmerksamkeit zeigt sich nicht erst im grossen Personalgespräch. Sie beginnt beim gelesenen Mail, bei einer brauchbaren Rückmeldung, beim Termin, der nicht drei Mal verschoben wird. Wer sorgfältig antwortet, sagt damit: Deine Arbeit ist nicht einfach ein weiterer Punkt in meinem Posteingang. Umgekehrt ist das ewige «Sorry, bin noch nicht dazu gekommen» irgendwann keine charmante Schwäche mehr. Es ist eine Botschaft. Und sie lautet selten: Du bist mir wichtig.



MARKTWERT KENNEN,
BESSER VERHANDELN

**WELCHER
LOHN IST
REALISTISCH?**

«Was bin ich wert?» Diese Frage stellen sich viele Arbeitnehmende – besonders vor einem Bewerbungsgespräch, einem Jahresgespräch oder nach einer Weiterbildung. Die gute Nachricht: Wer seinen Marktwert kennt und gut vorbereitet ist, verbessert die Chancen auf mehr Lohn deutlich. Die weniger gute: Gute Arbeit allein reicht oft nicht.

Marktwert kennen – aber richtig. Lohnrechner und Marktanalysen können eine gute Orientierung bieten. Wichtig ist jedoch: Kein Tool kennt Ihre persönliche Situation vollständig. Branche, Region, Unternehmensgrösse, Erfahrung, Verantwortung oder Spezialwissen beeinflussen den Lohn stark. Ein Richtwert aus dem Internet ist deshalb kein Garant – aber ein wichtiger Startpunkt.

Ebenso wichtig ist die Frage: Welche Leistungen und Erfolge bringe ich konkret mit? Wer in einer Lohnverhandlung nur «mehr Erfahrung» erwähnt, bleibt oft zu allgemein. Überzeugender sind konkrete Beispiele: Projekte, zusätzliche Verantwortung, erreichte Ziele oder messbare Resultate.

Gute Vorbereitung ist die halbe Verhandlung. Viele gehen mit einem unguten Gefühl in Lohnverhandlungen und argumentieren dann zu defensiv. Dabei hilft eine klare Vorbereitung. Überlegen Sie sich vor dem Gespräch:

- Welche Argumente sprechen konkret für eine Anpassung?
- Welche Lohnspanne ist realistisch?
- Welche Gegenargumente könnten kommen?
- Welche Alternativen wären ebenfalls interessant?

Timing entscheidet mit. Der richtige Zeitpunkt ist entscheidend. Viele Unternehmen haben klare Jahres- und Budgetprozesse für Lohnanpassungen – häufig im Herbst. Umso wichtiger ist es, das Gespräch nicht erst im letzten Moment zu suchen, sondern frühzeitig die eigene Entwicklung, zusätzliche Verantwortung oder künftige Perspektiven anzusprechen.

Kurz nach einem erfolgreichen Projekt, einer bestandenen Weiterbildung oder bei neuen Aufgaben fällt es zudem oft leichter, konkrete Leistungen sichtbar zu machen.

Auch bei Bewerbungen lohnt sich Vorbereitung. Wer zu früh eine konkrete Zahl nennt, verkauft sich manchmal unter Wert. Wer keine Vorstellung hat, wirkt unsicher. Hilfreich ist deshalb eine realistische Lohnspanne – begründet mit Erfahrung, Funktion und Marktwert.

Weiterbildung kann sich auszahlen. Weiterbildungen führen nicht automatisch zu mehr Lohn. Entscheidend ist, ob

sich dadurch Funktion, Verantwortung oder Aufgabengebiet verändern. Wer neue Kompetenzen direkt im Arbeitsalltag einsetzen und zusätzlichen Mehrwert für das Unternehmen schaffen kann, hat meist bessere Argumente für die nächste Lohnrunde.

Spannend ist auch die Frage: Bleiben oder wechseln? Interne Aufstiege bieten Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten. Externe Stellenwechsel führen häufig schneller zu grösseren Lohnsprüngen. Welche Lösung sinnvoller ist, hängt von der persönlichen Situation ab.

Selbstbewusst – nicht arrogant. Viele Menschen sprechen ungern über Geld. Besonders Frauen neigen dazu, ihre Leistungen kleiner zu machen. Eine gute Verhandlung bedeutet jedoch nicht, «hart» aufzutreten. Entscheidend ist eine klare, sachliche und selbstbewusste Haltung. Dabei machen oft nicht die lautesten Argumente den Unterschied, sondern gute Vorbereitung, Klarheit und das Vertrauen in die eigene Leistung. Eine externe Einschätzung kann zusätzlich helfen, die eigene Situation besser einzuordnen und mit mehr Sicherheit ins Gespräch zu gehen.

PETRA BUCK, Verantwortliche HR und Lohnberaterin,
Kaufmännischer Verband Zürich

LOHNBERATUNG FÜR MITGLIEDER KOSTENLOS

Der Kaufmännische Verband Zürich unterstützt Arbeitnehmende bei Fragen rund um Lohn, Arbeitsmarkt und Verhandlungskompetenz – von der Standortbestimmung bis zur Vorbereitung konkreter Gespräche. Mitglieder profitieren von einer kostenlosen Lohnberatung. Mehr Informationen unter: kfmv-zuerich.ch/lohn



VERDIENEN SIE GENUG?

Via QR-Code zum Ratgeber «LOHNEMPFEHLUNGEN 2026» des Kaufmännischen Verbands Schweiz.



DIE GRENZE IM FREUNDLICHEN TON

Kundinnen und Kunden dürfen Wünsche haben. Diese dürfen dringend sein, unklar, anspruchsvoll oder alles miteinander. Professionell ist aber nicht, jede Erwartung sofort zu erfüllen. Professionell ist, das Anliegen ernst zu nehmen und trotzdem sauber zu führen: Was geht? Was braucht Zeit? Was kostet zusätzlich? Was liegt nicht mehr im Auftrag? Wertschätzung gegenüber der Kundschaft bedeutet auch, ehrlich zu sein. Wer Grenzen klar formuliert, wirkt nicht unfreundlich. Sondern verlässlich und glaubwürdig.

WAS ZÄHLT WIRKLICH? LOHN VS. ZUSATZLEISTUNGEN

Name: ENES HOTI

Alter: 16 **Ausbildung:** 1. Lehrjahr

Arbeitgeber: Kaufmännischer Verband
Zürich



Welche Rolle spielt der Lohn für dich?

Eine wichtige, da ich gerne gut essen gehe und meine Freizeit aktiv gestalte. Ich unternehme regelmässig verschiedene Aktivitäten und lege Wert darauf, diese auch finanzieren zu können. Deshalb ist mir ein fairer und angemessener Lohn wichtig.

Welche Zusatzleistungen machen einen Unterschied und warum? Ein kostenloses ÖV-Ticket macht für mich einen grossen Unterschied, da ich den öffentlichen Verkehr täglich nutze. Dadurch kann ich viel Geld sparen und bin gleichzeitig flexibel unterwegs. Solche Zusatzleistungen haben für mich deshalb einen hohen Wert.

Würdest du für mehr Lohn auf gewisse Vorteile verzichten? Nein, ich denke nicht. Aktuell besteht bei mir ein sehr gutes Verhältnis zwischen Lohn und Freizeit. Zusätzliche Benefits wie mehr Ferien oder ein ÖV-Zuschuss tragen wesentlich zu meiner Lebensqualität bei. Deshalb würde ich nicht ohne Weiteres auf solche Vorteile verzichten.

Meine Prioritäten

- Ferien: ★★★★★
- Lohn: ★★★★★
- Option Weiterbildung: ★★★
- Flexible Zeiten/Homeoffice: ★
- Essenszulage/Verpflegung: ★★

Name: XHENETE KLAIQI

Alter: 18 **Ausbildung:** 1. Lehrjahr

Arbeitgeber: Mero Mobilitäts AG



Welche Rolle spielt der Lohn für dich?

Der Lohn ist wichtig, aber nicht alles. Entscheidend ist für mich das Gesamtpaket aus fairer Vergütung, Entwicklungsmöglichkeiten und einem guten Arbeitsumfeld.

Welche Zusatzleistungen machen einen Unterschied und warum?

Einerseits Weiterbildungsmöglichkeiten. Damit zeigt ein Unternehmen, dass es seine Mitarbeitenden wertschätzt und eröffnet ihnen neue Perspektiven für die Zukunft. Andererseits flexible Arbeitszeiten. Sie erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf, Schule und Privatleben.

Würdest du für mehr Lohn auf gewisse Vorteile verzichten? Nur bis zu einem gewissen Punkt. Langfristig sind eine gute Work-Life-Balance, genügend Ferien und Entwicklungsmöglichkeiten für mich genauso wichtig wie der Lohn.

Meine Prioritäten

- Ferien: ★★★★★
- Lohn: ★★★★★
- Option Weiterbildung: ★★★
- Flexible Zeiten/Homeoffice: ★★
- Essenszulage/Verpflegung: ★

Name: FLORIAN MITTELHOLZER

Alter: 18 **Ausbildung:** 3. Lehrjahr

Arbeitgeber: Mercedes-Benz Automobil AG
(Merbag)



Welche Rolle spielt der Lohn für dich?

Am Anfang der Karriere steht er für mich nicht an erster Stelle. Entscheidender ist, was ich lernen und an Verantwortung übernehmen darf. Den Lohn sehe ich als Mittel zum Zweck, das mir Spielraum für Investitionen und eigene Projekte gibt.

Welche Zusatzleistungen machen einen Unterschied und warum?

Weiterbildungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeiten. In Weiterbildung investierte Zeit zahlt sich langfristig aus, weil Wissen und Fähigkeiten mit den Jahren immer wertvoller werden. Flexibilität gibt mir den Freiraum, Beruf, Berufsmaturität und eigene Projekte zu verbinden. Ebenso wichtig sind mir Vertrauen und ein gutes Netzwerk im Betrieb.

Würdest du für mehr Lohn auf gewisse Vorteile verzichten? Auf Weiterbildung und Flexibilität würde ich für etwas mehr Lohn nicht verzichten. Auf zusätzliche Ferien oder einzelne Zulagen schon eher, wenn das Umfeld und die Entwicklungsmöglichkeiten stimmen. Ich entscheide bewusst nach langfristigen Wert statt nach schnellem Geld.

Meine Prioritäten

- Ferien: ★★
- Lohn: ★★★★★
- Option Weiterbildung: ★★★★★
- Flexible Zeiten/Homeoffice: ★★★
- Essenszulage/Verpflegung: ★



Liebe Mitglieder, geschätzte Leserinnen und Leser

Wer den Wert seiner Arbeit kennt, kann ihn auch selbstbewusst vertreten. Deshalb setzen wir uns für mehr Transparenz, fundierte Informationen und eine starke Position der Arbeitnehmenden ein. Mit Fakten, Analysen und praktischen Hilfsmitteln unterstützen wir unsere Mitglieder und Interessierten dabei, ihre berufliche Situation besser einzuschätzen und sich fundiert für faire Löhne und gute Arbeitsbedingungen einzusetzen.

Unser Ziel ist es, Wissen zu vermitteln und Argumente zu stärken. Denn wer die eigenen Kompetenzen, die branchenüblichen Rahmenbedingungen und die Entwicklungen im Arbeitsmarkt kennt, kann selbstsicherer auftreten und fundierte Entscheidungen treffen.

Gleichzeitig engagieren wir uns als Sozialpartner für faire und zukunftsfähige Arbeitsbedingungen. Im Dialog mit Arbeitgebern und weiteren Akteuren bringen wir die Interessen unserer Mitglieder ein und arbeiten an Lösungen, die sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten als auch den Anforderungen der Branche gerecht werden.

So schaffen wir die Grundlage für mehr Fairness, Anerkennung und Selbstbewusstsein im Berufsalltag.

Ich wünsche Ihnen viel Spass bei dieser aufschlussreichen Lektüre.

Herzlich,

Marlen Lecchino

Präsidentin Kaufmännischer Verband Südostschweiz

*Jetzt unseren Ratgeber
Lohnempfehlungen 2026
entdecken!*

***Kostenlose**
Ratgeber & Merkblätter
zu verschiedenen Themen*

**kaufmännischer
verband**

*gemeinsam sind wir zukunfft.
in der südostschweiz.*

SCHALTER

KONTAKT

Montag bis Freitag

Kaufmännischer Verband
Südostschweiz
Vazergasse 2
7000 Chur

8 - 12 Uhr | 13.30 - 17 Uhr

info@kfmv-suedostschweiz.ch
T +41 81 254 14 22
www.kfmv-suedostschweiz.ch

LOHN, FAIRNESS & SELBSTBEWUSSTSEIN STÄRKEN

Fragen rund um Lohn, faire Arbeitsbedingungen und die eigene Position im Berufsleben beschäftigen viele Berufsleute. Und das zu Recht. Wer Verantwortung übernimmt, Leistung erbringt und sich im Arbeitsalltag engagiert, soll dafür auch angemessen entlohnt und fair behandelt werden. Doch gerade in Gesprächen über Lohn, Entwicklungsperspektiven oder Arbeitsbedingungen zeigt sich immer wieder: Viele wissen zwar, was sie leisten, können dies aber nicht immer mit der nötigen Klarheit vertreten.

Genau hier liegt ein entscheidender Hebel. Wer seine Leistung kennt, kann sie benennen, einordnen und überzeugend vertreten. Dazu braucht es Selbstvertrauen. Es braucht aber ebenso belastbare Fakten, stichhaltige Argumente und das Wissen um die eigenen Rechte und Möglichkeiten. Wer vorbereitet in ein Gespräch geht, tritt sicherer auf, argumentiert fundierter und wird eher gehört. Das stärkt nicht nur die eigene Position. Es fördert auch den respektvollen Dialog auf Augenhöhe.

Faire Bedingungen entstehen allerdings nicht allein im individuellen Gespräch. Sie sind auch eine Frage von Transparenz, Orientierung und gemeinsamer Verantwortung. Es braucht Stellen, die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt beobachten, Fakten einordnen und Berufsleuten konkrete Hilfsmittel an die Hand geben. Dazu gehören Informationen ebenso wie Vergleichswerte, praxisnahe Einschätzungen und Werkzeuge, die helfen, die eigene Situation besser zu beurteilen und Anliegen sachlich zu vertreten.



Gleichzeitig spielt auch die Sozialpartnerschaft eine zentrale Rolle. Wo Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Dialog stehen, können Lösungen entstehen, die über den Einzelfall hinaus Wirkung entfalten. Der Kaufmännische Verband nimmt dabei eine wichtige Aufgabe wahr. Er bündelt Interessen, vertritt Anliegen, bringt unterschiedliche Perspektiven zusammen und setzt sich dafür ein, dass faire Rahmenbedingungen nicht dem Zufall überlassen werden.

Lohn, Fairness und Selbstbewusstsein gehören deshalb eng zusammen. Wer weiss, was die eigene Arbeit wert ist, kann sicherer auftreten. Wer sich auf Fakten stützt, argumentiert glaubwürdiger. Und wer auf starke Vertretungen bauen kann, steht nicht allein da. Faire Bedingungen entstehen dort, wo miteinander gesprochen wird, und wo Eigenverantwortung, Wissen und gemeinsame Interessen zusammenwirken.

MICHAEL MEIER, Schulleiter Wirtschaft,
ibW Höhere Fachschule Südostschweiz

SEMINARE

Dienstag, 06.10.2026

Anmeldung und Infos



NEW WORK UND LEADERSHIP IN KMU

In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie Ihr KMU zu einer attraktiven Arbeitgeberin bzw. einem attraktiven Arbeitgeber entwickeln und Veränderungen erfolgreich gestalten. Sie erhalten Einblicke in New-Work-Prinzipien, moderne Führungsansätze und neue Organisationsformen. Praxisbeispiele und digitale Tools zeigen Ihnen, wie New Leadership in der Realität funktioniert. Zudem erfahren Sie, wie Change-Management und Unternehmenskultur die Basis für erfolgreiche Transformation schaffen.

DO/FR, 05./06.11.2026

Anmeldung und Infos



PERSONALFÜHRUNG FÜR EINSTEIGER/-INNEN UND FORTGESCHRITTENE

In diesem Seminar erarbeiten Sie die Grundlagen erfolgreicher Führung und gewinnen Sicherheit in Ihrer Rolle. Ob Sie neu Verantwortung übernehmen oder erste Erfahrungen gesammelt haben: Sie lernen praxisnah, worauf es in der Personalführung ankommt. Durch Inputs, Selbstreflexion und praxisorientierte Methoden entwickeln Sie Ihren persönlichen Führungsstil und stärken Ihre Kompetenzen für den Führungsalltag. Dieses Seminar unterstützt Sie dabei, als Führungskraft wirksam und souverän zu handeln.

DIE WIRTSCHAFT BRAUCHT DEINE INNOVATIVEN IDEEN!

Unsere Welt verändert sich rasant – gefragt sind nachhaltige Lösungen und kreative Köpfe. Unternehmen suchen innovative Manager:innen mit Weitblick. **Starte jetzt deine Karriere mit den Bachelorangeboten Betriebsökonomie, Sport Management und Digital Supply Chain Management.**

Bachelorstudium Betriebsökonomie: Werde im Voll- oder Teilzeitstudium zur gesuchten Fach- und Führungskraft und gestalte deine berufliche Zukunft individuell dank einzigartigen Vertiefungen wie Accounting & Finance, Banking, Entrepreneurship & Corporate Responsibility, Leadership & Change, Immersive Marketing oder Management in Sport.
fhgr.ch/betriebsoekonomie

Bachelorstudienrichtung Sport Management: Der Sportmarkt boomt weltweit und bietet vielfältige berufliche Perspektiven. Im praxisnahen Teilzeitstudium erwirbst du wirtschaftliche und sportbezogene Kompetenzen, um in Bereichen wie Sporttourismus, Sportevent-Management, Verbands- und Athlet:innen-Management oder Sport-Sponsoring erfolgreich zu sein.
fhgr.ch/sportmanagement



Bachelorstudienrichtung Digital Supply Chain Management: Supply-Chain-Manager:innen sichern den Erfolg von Unternehmen – ihre Expertise ist gefragter denn je. In diesem innovativen Teilzeitstudium erlangst du das Know-how, um Menschen, Prozesse und Technologien effektiv zu managen und Wertschöpfungsnetzwerke national wie international weiterzuentwickeln.
fhgr.ch/dsc



Mein Studium.
Meine Perspektive.



Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences

fhgr.ch/infotag



WEITER KOMMEN

Betriebswirtschaft
Wirtschaftsinformatik
Management & Leadership
Treuhand & Rechnungswesen
Administration & Verwaltung
Banking & Versicherung
Marketing & Verkauf
Human Resources
Immobilien
Logistik
Recht

Nächster
Online-Infoabend:
22. September
19 Uhr



Höhere Fachschule
Südostschweiz



SELBSTWERT STÄRKEN – SELBSTWIRKSAMKEIT FÖRDERN



Zu allen
Informationen und
den Vorteilen
rund um die
FACHGRUPPE WBP
via QR-Code



Berufs- und Praxisbildner:innen prägen die Entwicklung von Lernenden wesentlich mit. Im Betrieb erleben diese täglich, ob ihre Fähigkeiten gesehen, Rückmeldungen konstruktiv formuliert und Entwicklungsschritte ermöglicht werden. So beeinflusst die Begleitung im Arbeitsalltag, wie Lernende Selbstwert aufbauen, Verantwortung übernehmen und Vertrauen in die eigene Wirksamkeit gewinnen.

Lernende entwickeln ihre berufliche Identität Schritt für Schritt. Respektvolle Begegnungen, wertschätzende Kommunikation und echte Anerkennung helfen ihnen, sich als kompetent und akzeptiert zu erleben. Werden Leistungen wahrgenommen und konstruktiv gewürdigt, stärkt das den Selbstwert. Fehlende Unterstützung, pauschale Kritik oder respektloses Verhalten können ihn dagegen schwächen.

Eng damit verbunden ist die Selbstwirksamkeit: die Überzeugung, Herausforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Sie wächst vor allem durch Erfolgserlebnisse. Berufs- und Praxisbildner:innen schaffen dafür den Rahmen, indem sie passende Aufgaben übertragen, Lernende schrittweise an komplexere Tätigkeiten heranführen und ihnen Verantwortung übergeben.

Dazu gehört auch eine konstruktive Fehlerkultur. Lernen- de brauchen die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln, Neues auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen, ohne Abwertung befürchten zu müssen. Wer erlebt, dass Rück- schläge Teil des Lernprozesses sind, nimmt Herausfor- derungen eher an und entwickelt Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.



LOB NACH OBEN

Auch Chefinnen und Chefs brauchen Rückmeldung. Nicht als Pflicht- übung und nicht mit Sätzen, die nach Jahresgespräch klingen. Sondern konkret: «Die Entschei- dung hat geholfen, weil sie Prio- ritäten geklärt hat.» Oder: «Gut, dass du das übernommen hast, statt es wieder in die Runde zu geben.» Solches Lob ist keine Karriereplanung im Tarnanzug. Es ist Resonanz. Und die tut auch Menschen gut, die sonst vor allem Rückfragen, Reklamationen und neue Probleme bekommen.

Regelmässige, differenzierte Rückmeldungen sind dabei zentral. Gutes Feedback fokussiert nicht nur auf Defizite, sondern macht Fortschritte, Stärken und nächste Entwick- lungsschritte sichtbar. Ein konkretes «Feed Forward» un- terstützt Lernende dabei, ihre Kompetenzen realistisch ein- zuschätzen und die nächsten Schritte motiviert anzugehen.

Berufs- und Praxisbildner:innen wirken zudem als Vorbil- der. Ihr Umgang mit Druck, Fehlern und zwischenmensch- lichen Situationen prägt die Lernenden. Ein wertschätzen- der, lösungsorientierter und unterstützender Führungsstil vermittelt Sicherheit und stärkt das Vertrauen in sich und die berufliche Zukunft.

Damit sind Berufs- und Praxisbildner:innen weit mehr als Wissensvermittler:innen. Sie begleiten Lernende in einer sensiblen Entwicklungsphase und beeinflussen Selbstwert und Selbstwirksamkeit massgeblich. Das verlangt emotio- nale Stabilität, Reflexionsfähigkeit und die Bereitschaft, das eigene Verhalten zu hinterfragen. Wer selbst Sicherheit ausstrahlt, kann diese Haltung glaubwürdig weitergeben. Der bewusste Umgang mit den eigenen Ressourcen, konti- nuierliche Weiterbildung und der Austausch mit Gleichge- sinnnten bilden deshalb eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Ausbildungstätigkeit.

VERA CLASS, MAS Wirtschaftspsychologie FHNW, eidg. dipl. Kommunikations- leiterin, eidg. FA Ausbilderin, ist Berufsbildungsexpertin und leitet die nationa- le Fachgruppe wbp – Wir Berufs- und Praxisbildner:innen.

ANTONIA DOES

Hinter jedem Beruf steht ein Mensch mit einer eigenen Geschichte. Wir stellen Persönlichkeiten aus dem KV-Universum vor und zeigen, wie vielfältig die Wege und Gesichter im kaufmännischen Bereich sind.

ALTER 39

BERUF Beraterin in einer gemeinnützigen Organisation & Mediatorin

NETZWERK LinkedIn



1

2



9



8

~~EGOTISM~~



FAIRE ARBEITSBEDINGUNGEN BEDEUTEN FÜR MICH ... das Fundament eines guten Arbeitsverhältnisses und somit einer guten Zusammenarbeit. Sie bieten den Rahmen für Gesundheit (1), Wohlbefinden, Wertschätzung (2), Motivation und somit auch für die Produktivität der Mitarbeitenden.

DER WERT DER SOZIALPARTNERSCHAFT ZEIGT SICH FÜR MICH BESONDERS DANN, WENN ... man auch in stressigen Zeiten mit dem gemeinsamen Ziel – für gute Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden einzustehen – auf Augenhöhe und mit gegenseitiger Wertschätzung (2) zusammenarbeitet. Wenn nötig auch einmal früher morgens oder später abends, aber stets mit einer Portion Humor und der Bereitschaft zum Perspektivenwechsel (3) und zum stetigen Lernen.

ALS MITGLIED DER PERSONALKOMMISSION MÖCHTE ICH MITARBEITENDEN EINE STIMME GEBEN, WEIL ... gewisse Dinge nicht nur Einzelne betreffen oder nicht individuell gelöst werden können, sondern systemisch und organisatorisch angegangen werden müssen. Wir können auf Themen (4) aufmerksam machen, bei denen es hakt oder schwierig ist, und die vielleicht anderweitig weniger Gehör finden würden. Auch stehen wir einzelnen Mitarbeitenden in herausfordernden Situationen zur Seite.

WAS ICH AN MEINER ARBEIT AM MEISTEN SCHÄTZE ... sind meine Kolleginnen und Kollegen: Ob in Zürich, Bern, Genf, Ouagadougou, Tiflis, Maputo, Yangon (5) oder Lima – mit grosser Leidenschaft, Wissen, Herz und Zugewandtheit setzen sie sich für eine gerechtere Welt ein. Dazu kommt die Vielseitigkeit meiner Aufgaben. Die Arbeit in der Personalkommission ist nur einer der Hüte, die ich trage – neben Mandatsleitung, Begleitung von Lern- und Gruppenprozessen, Moderationen, Wissens- und Konfliktmanagement.

MEIN FREUNDESKREIS BESCHREIBT MICH ... herzlich, laut lachend (6), aufrichtig, zuverlässig, mit grossem Erinnerungsvermögen und einem Auge fürs Detail.

WENN ICH MEINEN KOPF LÜFTEN WILL, GEHE ICH ... ins Wasser! Ich lass mich im Sommer vom Fluss treiben oder kraule mehrere Bahnen (7) im Hallenbad oder drücke den «Reset-Knopf» in der winterlich kalten Limmat.

DAS BRINGT MICH AUF DIE PALME ... Ungerechtigkeit, Unehrlichkeit und egozentrisches Verhalten (8)!

WÜRD E ICH AUSWANDERN, DANN ... im Moment tatsächlich nirgendwohin. Ich fühle mich hier seit 16 Jahren zu Hause, schätze das Land und die Menschen sehr, bringe mich gerne ein und leiste einen Beitrag zur Gesellschaft – seit Kurzem auch mit demokratischen Rechten (9).

NACHHALTIGE LOHNPOLITIK FÜR DEN DETAILHANDEL

Mitarbeitende im Detailhandel übernehmen Verantwortung, bleiben flexibel und stehen täglich im direkten Kontakt mit der Kundschaft. Trotzdem reicht der Lohn oft kaum, um steigende Lebenshaltungskosten aufzufangen. Die Lohnverhandlungen 2026 zeigen erneut: Höhere Mindestlöhne und Teuerungsausgleiche sind wichtig. Doch der Druck auf die Kaufkraft bleibt hoch. Gefragt sind Lösungen, die über die nächste Lohnrunde hinauswirken.

Der Detailhandel steht beim Lohn unter Druck. Für das Jahr 2026 konnten im Detailhandel in einzelnen Lohnrunden Mindestlöhne erhöht und Teuerungsausgleiche vereinbart werden. In vielen GAV-Lohnverhandlungen stand jedoch nicht nur die Frage im Zentrum, wie stark die Löhne angepasst werden, sondern auch nach welcher Logik: generell für alle oder individuell nach Ermessen? Generelle Lohnanpassungen bleiben zentral, weil sie Kaufkraftverluste durch die Teuerung abfedern. Individuelle Lohnanpassungen können Leistung anerkennen, ersetzen aber keine solide generelle Basis. Gerade in einer Tieflohnbranche wie dem Detailhandel – seit 2026 gelten Einkommen unter CHF 4683 pro Monat für ein Vollzeitpensum als Tieflohn – ist entscheidend, wie viel am Ende des Monats im Portemonnaie bleibt. Schon kleine Lohnunterschiede können dabei spürbare Wirkung entfalten.

Kurzfristige Entlastung ersetzt keine nachhaltige Lohnpolitik. Kritisch zu beurteilen sind weiterhin Massnahmen wie Einkaufsgutscheine oder Einmalzahlungen. Als Bonus mögen solche Leistungen willkommen sein. Als Instrument des Teuerungsausgleichs greifen sie jedoch zu kurz. Auch individuelle Lohnerhöhungen können sinnvoll sein, wenn sie nachvollziehbar begründet und fair verteilt werden. Problematisch wird es, wenn unklar bleibt, wer nach welchen Kriterien profitiert. Dann kann der Eindruck von Willkür statt verlässlicher Lohnpolitik entstehen. Die Forderung ist deshalb klar: Es braucht strukturelle Lösungen, um Reallohnverluste zu verhindern und das Lohnniveau insbesondere in Tieflohnbranchen zu erhöhen.

Sozialpartnerschaft verbessert Löhne und Arbeitsbedingungen. Im Detailhandel zeigt sich auch, welche Rolle die Sozialpartnerschaft spielen kann. In einzelnen Unternehmen konnten dadurch Mindestlöhne erhöht, Löhne breiter

abgestützt und auch Vorsorgethemen verbessert werden. Gerade Teilzeitangestellte profitieren von Lösungen, die nicht nur beim Monatslohn, sondern auch bei der Altersvorsorge ansetzen. Zur Sozialpartnerschaft gehören zudem nicht nur Lohnfragen. Grundsätzlich führen Sozialpartnerschaft und Gesamtarbeitsvertrag zu besseren Arbeitsbedingungen, als wenn solche Regulierungen fehlen. Klare Mindeststandards, fest geregelte Verhandlungen und verbindliche Mechanismen sorgen dafür, dass die Kaufkraft nicht dem Zufall überlassen wird. Der Detailhandel darf deshalb in der Lohnpolitik nicht aus dem Fokus geraten. Wo die Löhne tief sind, wiegt jede Kostensteigerung besonders schwer. Faire Lohnpolitik muss deshalb mehr leisten als punktuelle Entlastung.

Kaufmännischer Verband Schweiz



*Gesamtarbeitsverträge und Sozialpartnerschaft
führen zu höheren Mindestlöhnen, besseren
Sozialleistungen und verbindlichen Standards –
besonders wichtig in Tieflohnbranchen
wie dem Detailhandel, wo der Medianlohn bei
100 Prozent 5214 Franken brutto pro Monat beträgt.*

LÖSUNGEN FÜR BESSERE REALLÖHNE



DER ZUSATZJOB IM NEBENSATZ

Manche Aufgaben kommen nicht als Auftrag daher, sondern als Nebensatz: «Kannst du noch schnell das Protokoll machen?», «Du hast doch den guten Überblick», «Du bist so gut mit Menschen.» Und schon landen die unbeliebten Aufgaben wieder bei derselben Person. Das ist oft keine böse Absicht, aber trotzdem ein Muster. Wertschätzung heisst, solche Zusatzarbeit nicht als Talent zu verkleiden. Wer sie braucht, soll sie benennen, einplanen und fair verteilen.

SOZIALPARTNERSCHAFT &
GESAMTARBEITSVERTRAG:
WAS SIE POLITISCH
BEWIRKEN KÖNNEN

**GUTE ARBEITS-
BEDINGUNGEN
SIND KEIN
ZUFALL**

Gesetze legen in der Schweizer Arbeitswelt nur das Minimum fest. Für Arbeitnehmende entscheidet sich die Qualität ihrer Arbeitsbedingungen jedoch oft dort, wo über diese gesetzlichen Mindeststandards hinausgegangen wird. Genau hier setzt die Sozialpartnerschaft an. Sie schafft verbindliche Standards, die in Gesamtarbeitsverträgen (GAV) festgeschrieben werden.

Gesamtarbeitsverträge schaffen Sicherheit, Transparenz und faire Bedingungen im Berufsalltag – und geben Arbeitnehmenden eine Stimme gegenüber den Arbeitgebenden. Der Kaufmännische Verband Schweiz und der Kaufmännische Verband Zürich vertreten als starke Arbeitnehmenden-Organisation die Interessen von Angestellten in kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Berufen und im Detailhandel. Sie verhandeln Gesamtarbeitsverträge, setzen deren Einhaltung durch und unterstützen Mitarbeitende konkret bei Fragen zu Lohn, Arbeitszeit, Kündigung oder Sozialplänen (siehe Seite 19).

Eine gesunde Wirtschaft und eine gute Arbeitswelt dienen den Menschen – nicht umgekehrt. Die Wirkung des Kaufmännischen Verbands reicht über Gesamtarbeitsverträge hinaus. Die Arbeit des Kaufmännischen Verbands Zürich ist mitunter ein politischer Hebel, damit Arbeit fair gestaltet oder wirtschaftlicher Druck nicht einseitig auf die Beschäftigten abgewälzt wird. Für den Kaufmännischen Verband ist klar: Wer die Arbeitswelt von morgen mitgestalten will, muss heute klare Standards setzen.

Dazu gehört ein Mindestlohn, der nicht durch Gesamtarbeitsverträge relativiert oder unterlaufen werden darf. GAV sind wichtig – aber sie dürfen demokratisch-legitimierte soziale Standards nicht aushöhlen. Ein existenzsichernder Mindestlohn ist Basis, nicht Verhandlungsmasse.

Gleichzeitig braucht es eine Stärkung des Gesundheitsschutzes. Die Arbeitsrealität ist für viele geprägt von steigender Verdichtung und wachsender Erreichbarkeit. Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz droht eine neue Qualität der Überwachung und Leistungssteigerung. Ohne Regeln wird KI zu einem weiteren Beschleuniger von Stress und Entgrenzung, anstatt die Arbeit der Menschen zu erleichtern.

Auch beim Sonntagsschutz vertreten wir eine klare Haltung: Vier verkaufsoffene Sonntage pro Jahr genügen. Der Sonntag ist kein beliebig ausdehnbarer Wirtschaftstag, sondern ein gesellschaftlicher Anker für Erholung und soziale Beziehungen. Eine weitere Liberalisierung des Sonntagsverkaufs würde den Schutz der Arbeitnehmenden schwächen und das zugunsten kurzfristiger wirtschaftlicher Interessen.

Unsere Arbeit steht zudem in engem Zusammenhang mit zentralen politischen Anliegen des Verbands: Bei älteren Arbeitnehmenden geht es um faire Chancen am Arbeitsmarkt und um die Nutzung von Erfahrung. Gefordert werden der konsequente Abbau von Altersdiskriminierung, flexible Lohnmodelle unabhängig vom Dienstalter sowie gezielte Investitionen in Weiterbildung. Ziel ist ein längeres, selbstbestimmtes Erwerbsleben. Ein Schlüssel dazu ist die duale Bildung. Als Kompetenzzentrum für kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe und den Detailhandel setzt sich der Verband für ein starkes, zukunftsfähiges Bildungssystem ein. Es braucht ein breites Angebot an Aus- und Weiterbildungen sowie mehr Mitsprache der Berufsverbände bei strategischen Entscheidungen. Nur so bleibt die Ausbildung nahe an der Realität der Arbeitswelt.

Auch die Elternzeit ist eine Frage der Gerechtigkeit. Eine mehrmonatige, bezahlte Elternzeit für beide Elternteile stärkt die Gleichstellung und verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie ist kein Luxus, sondern eine Investition in eine moderne Arbeitsgesellschaft.

Schliesslich steht die Altersvorsorge unter Druck. Nachhaltige Lösungen sind nötig – aber sie dürfen nicht einseitig zulasten der Arbeitnehmenden oder jüngerer Generationen gehen. Eine stabile Vorsorge braucht eine breite Beteiligung am Arbeitsmarkt, faire Löhne und verlässliche Rahmenbedingungen.

Gute Arbeitsbedingungen sind kein Zufall. Sie entstehen dort, wo die Interessen der Arbeitnehmenden wirksam vertreten werden. Genau dafür setzt sich der Kaufmännische Verband ein – als Sozialpartner in der berufspolitischen Arbeit.

SABINA ERNI, Leiterin Beruf & Innovation, Kaufmännischer Verband Zürich

berufsbildner.ch
Das Kompetenzzentrum



**STARKE KV-LERNENDE
BRAUCHEN STARKE BEGLEITUNG**

Darum unterstützen wir Ausbildungsbetriebe mit passgenauen Weiterbildungen rund um die Berufsbildung.



**Wie fit ist dein Ausbildungsbetrieb?
Mache jetzt den Fit-Check!**

berufsbildner.ch AG | Seilergraben 61, 8001 Zürich | Tel: 058 218 44 44 | info@berufsbildner.ch

ZURICH | **kaufmännischer
verband**
gemeinsam sind wir zukunf!

Wie gut sind Sie abgesichert?

Bei unserer Partnerin Zurich erhalten Sie eine umfassende Unterstützung zum Thema Vorsorge sowie neu auch Sonderkonditionen für Lebensversicherungen.

**Jetzt Kontakt aufnehmen
und profitieren:**




joblex.ch 

Lohnt sich dein Lohn?

- › Lohn prüfen
- › Einschätzung des Marktwerts
- › Lohnnebenleistungen bewerten
- › Tipps für dein Lohngespräch

**Starte jetzt
den Lohn-Check!**



powered by **kaufmännischer
verband**
gemeinsam sind wir zukunf!
in zürich.

Erfahre mehr auf
joblex.ch

MEHR FERIEN DANK EINES GESAMTARBEITSVERTRAGS?

Ein Gesamtarbeitsvertrag (GAV) enthält kollektive Bestimmungen über das einzelne Arbeitsverhältnis. Mit ihm werden branchenspezifische Mindeststandards für Arbeitsbedingungen festgelegt – etwa zu Lohn, Ferien, Krankheit oder Kündigung. Doch was bedeutet das in der Praxis?

Die Rechte und Pflichten von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden sind im Obligationenrecht geregelt. Es gilt, wenn nichts anderes vereinbart wurde. So sieht das Gesetz beispielsweise vor, dass Arbeitnehmenden pro Dienstjahr mindestens vier Wochen Ferien zustehen; bis zum vollendeten 20. Altersjahr sind es mindestens fünf Wochen.

Ein konkretes Beispiel dafür, wie ein GAV über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen kann, zeigt der Gesamtarbeitsvertrag für die kaufmännischen und kaufmännisch-

technischen Angestellten sowie das Verkaufspersonal im Detailhandel zwischen dem Arbeitgeber Stadt Zürich und dem Kaufmännischen Verband Zürich. Er sieht generell **fünf Wochen Ferien** pro Jahr vor; Lernende erhalten **sechs Wochen**. Ab dem Kalenderjahr, in dem Arbeitnehmende das 60. Altersjahr vollenden, kommt ein zusätzlicher Ferientag hinzu; danach gibt es jedes Jahr einen weiteren Ferientag. Der GAV bietet zudem weitere Vorteile, etwa eine **Krankentaggeldversicherung** und **Mindestlöhne** – sowohl für kaufmännische Angestellte als auch für das Verkaufspersonal.

Das Beispiel zeigt: Arbeitnehmende, die diesem GAV unterstehen, haben mehr Ferien und sind in zentralen Bereichen besser geschützt als Personen ohne entsprechenden GAV.

THOMAS LETSCH, Leiter Rechtsdienst, Kaufmännischer Verband Zürich

CAS Accounting – Ihr nächster Karriereschritt

- » mehr Kompetenz
- » mehr Effizienz
- » mehr Marktwert



CAS Accounting & Controlling

Start: 16. September 2026

Praxisnahes Know-how in Controlling, Finanzsteuerung und Rechnungswesen. Ideal für Fachkräfte, die ihre analytischen Fähigkeiten vertiefen und strategische Entscheidungen unterstützen möchten.

CAS Accounting & Leadership

Start: 15. September 2026

Kombiniert Finanzexpertise mit Leadership-Skills. Perfekt für Fachpersonen, die in der Finanzleitung Verantwortung übernehmen und Teams erfolgreich führen wollen.

Direkt beim HB Zürich!

www.controller-akademie.ch

Eine Institution
SwissAccounting
und kfmv Zürich



ControllerAkademie