

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Nachhaltige Leader

Jede Entscheidung wird bei Ricola auf ihre Auswirkungen für Natur, Menschen und das Unternehmen selbst überprüft.

Erhalten heisst nicht, alles beim Alten lassen! Benno Singer fordert mehr Kreislauf.

Nachhaltigkeit ist mehr als umweltgerechtes Denken. Unternehmen wie Freitag, Opaline, Ikea oder auch Schweiz Tourismus setzen auf vielschichtige Massnahmen von mehr Transparenz bis zu sozialer Gerechtigkeit.



SBB CFF FFS

Wie nachhaltig ist Ihre Firma unterwegs?

SBB Businesstravel kombiniert neue Mobilitätslösungen für Geschäftsreisende – von der ersten bis zur letzten Meile. Erfahren Sie mehr auf sbb.ch/kmu.





Wer läutet die Glocke?

Geschätzte Leserinnen und Leser

Ich schreibe dieses Editorial am Montag nach der Ablehnung des Schweizer CO₂-Gesetzes. Sie macht mich betroffen. Klimawandel und markante Abnahme der Biodiversität bedrohen die Lebensgrundlage der Menschen – und trotzdem haben wir hierzulande das Gefühl, «weiter wie bisher» genüge. Damit entziehen wir uns der Verantwortung, den nachfolgenden Generationen einen lebenswerten Planeten zu hinterlassen.

Viele Führungskräfte sehen ein, dass uns die vorherrschende Art des Wirtschaftens mit steigenden Umweltbelastungen, hohen gesellschaftlichen Folgekosten und schlechten Arbeitsbedingungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette in immer grössere soziale, ökologische und damit nicht zuletzt auch in wirtschaftliche Risiken führt.

Wir brauchen eine neue Ära der Verantwortung – und es ist an uns Leadern, sie einzuläuten. Das ist durchaus wörtlich zu verstehen: Wir müssen den Fakten Gehör verschaffen. Denn Massnahmen können nur greifen, wenn sie von den Menschen getragen werden. Deshalb müssen wir alle mitnehmen.

Führung ist ein Dienst an Mitarbeitenden und an der Gesellschaft, und sie muss geteilt werden. Neben der Verinnerlichung nachhaltig ausgerichteter Werte müssen Führungskräfte über ein systemisches, interdisziplinäres Verständnis verfügen, integrativ wirken und Vertrauen schaffen. Und sie müssen die Verantwortung für die Umsetzung übernehmen. Das beginnt bei der Personalauswahl, bei den Beurteilungs- und Performancesystemen, die nachhaltiges Verhalten

belohnen müssen, und es geht weiter bis zur Gestaltung von Geschäftsmodellen und Produkten. Ich für meinen Teil bin überzeugt: Mit Nachhaltigkeit lässt sich vor dem Hintergrund des steigenden Anpassungsdrucks, der wachsenden Kosten aufgrund von Katastrophen und knappen Ressourcen und des zunehmenden Bedürfnisses nach Sinnstiftung vor allem auch jüngerer Fachkräfte besser wirtschaften.

Die Schweiz hätte ideale Bedingungen für einen offenen, kreativen Innovationsprozess in Richtung nachhaltige Entwicklung – in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Aber dazu braucht es Fürsorge für unseren Planeten, Sinn für das Gemeinwohl, den Dialog auf Augenhöhe und die Bereitschaft, Wissen (und mehr) zu teilen.

Jürg Eggenberger, Geschäftsführer der SKO



Schweizer
Kader
Organisation

Leader 3/2021

Im Gespräch

«Es lohnt sich, zu hinterfragen, was man jahrelang nicht angeschaut hat.» 10

Nachhaltigkeit kann auch zu Einsparungen führen. Im Gespräch erklärt Ricola-CEO Thomas P. Meier, wie beim Kräuterunternehmen der Nachhaltigkeitsgedanke gelebt und in jede Entscheidung eingebracht wird.



Inspiration	6	Wissen	
Die W-Frage	9	Die Vorstellungskraft wecken	26
Standpunkt		Wenn Führungskräfte Nachhaltigkeit in positiven Zielen und Vorstellungen vermitteln, können sie die Mitarbeitenden für die Transition gewinnen.	
Kreislauf statt Verschwendung!	15	Trend	
Erhalten bedeutet nicht konservieren für ewige Zeiten, sondern an neue Bedürfnisse anpassen und instand halten. ewp-VR-Präsident Benno Singer verlangt mehr Kreislaufdenken auch im Zusammenhang mit unserer Infrastruktur.		Frisch gefischter Plastikmüll – Nachhaltigkeit als Produkt	28
Aufgefallen		Konzerne setzen immer mehr auf «zuge-lieferte Nachhaltigkeit»: beispielsweise den Plastik des Schweizer Start-ups «Tide Ocean». Er wird aus von Fischern im Meer gesammelten Abfällen rezykliert.	
Diversität im Lebenslauf	16	Lifestyle	
Sie ist als Tochter eines Diplomaten in mehr als 12 Ländern aufgewachsen. Das hat Hajar El Haddaouis Sinn für Diversität geprägt.		In die Pedale, fertig, los!	30
Kopf bis Fuss		Die Schweiz ist eine Nation der Velofahrer und Velofahrerinnen. Auch Leadern steht der Drahtesel gut – wenn es der richtige ist. Wir stellen die neuen Statussymbole vor.	
Lucie Rein	18	Das letzte Wort	
Schwerpunkt		Was tut Ihr Geld fürs Klima?	32
Ein Weg der kleinen und grossen Schritte	20	«Wir müssen uns bewusst sein, dass wir mit den Investitionen, die wir auslösen, mehr Einfluss aufs Klima haben als mit dem Alltagsverhalten.» Sybille Wyss, CEO der Vermögensverwalterin Tareno AG, über Geld und Nachhaltigkeit.	
Nachhaltigkeit: Das bedeutet mehr, als den ökologischen Fussabdruck klein zu halten. Wie bringen Manager die diversen Anforderungen unter einen Hut mit dem wirtschaftlichen Erfolgsstreben? Was kann die Führung für mehr Nachhaltigkeit tun?		Inside SKO	33
Versus		Agenda / Impressum	34
Gegenüberstellung	25		

Sustainable Leaders

„Wir müssen der Politik vermitteln, dass es schon heute viele tragfähige und wirtschaftliche Lösungen für Nachhaltigkeit gibt und das Potenzial für Innovationen in diesem Bereich noch sehr gross ist.“

Christian Zeyer, Geschäftsführer Swissecleantech

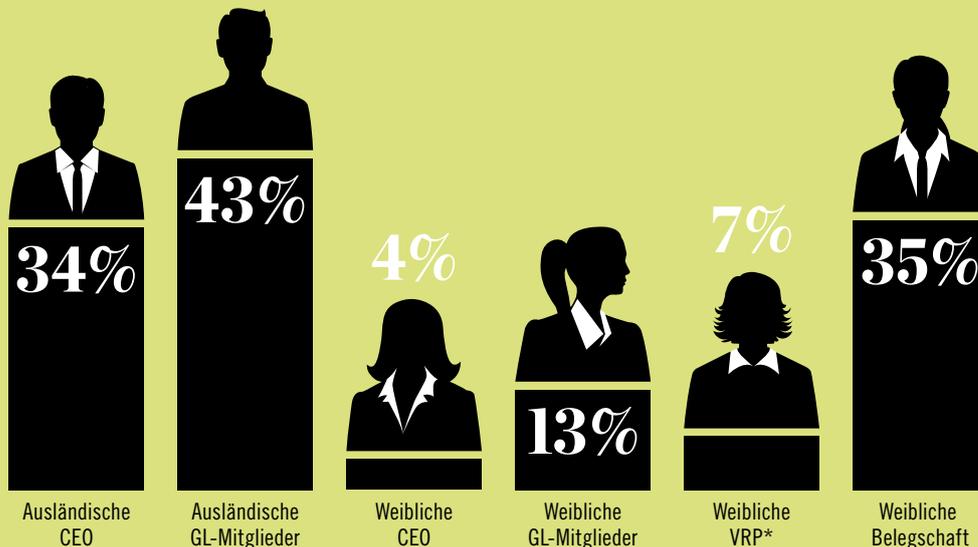


Lesen Sie das vollständige Interview und weitere Testimonials, und unterzeichnen Sie die Charta der Sustainable Leaders Initiative auf: www.sustainableleaders.ch

Ein Drittel mehr Frauen in Geschäftsleitungen

Das gesetzliche Ziel von 20 Prozent Frauen in den Geschäftsleitungen von Schweizer Unternehmen dürfte bis 2030 erreicht werden, sagt der Schillingreport 2021.

In seinem jährlichen Report meldet Guido Schilling: Die gesetzliche Diversifizierung der Unternehmen, die bis 2030 20 Prozent weibliche Geschäftsleitungsmitglieder umfassen muss, werde problemlos erreicht: Denn im Jahr 2020 hat der Anteil an Frauen in den Geschäftsleitungen der in seiner jährlichen Studie erfassten rund 145 Unternehmen um fast ein Drittel zugenommen und liegt nun bei 13 Prozent. Dabei ist zu beachten, dass die gesamte Belegschaft nicht zur Hälfte, sondern zu etwas mehr als einem Drittel aus Frauen besteht. Inzwischen findet sich auch in neun von zehn Verwaltungsräten mindestens eine Frau, meldet der Schillingreport. Und sieben Prozent der Verwaltungsratspräsidien sind in Frauenhand.



*VRP = Verwaltungsratspräsidien (Verwaltungsratspräsidentinnen)

Ihre Zeit wert

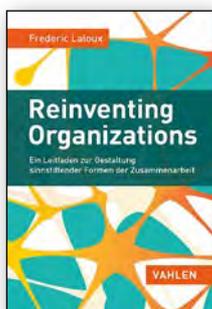
Literatur, Angebote und Aktionen für Führungskräfte, aufgespürt vom LEADER.



(Dans) La Baignoire d'Archimède
Fussend auf der Grundlage der Kognitionswissenschaft und zahlreicher Methoden möchte dieses Buch dazu einladen, den Begriff der Kreativität neu zu denken und zu verstehen, wie Ideen geboren werden. Warum hat Archimedes in seinem Bad Inspiration gefunden? Wie hat Edison die Glühbirne erfunden? Auch wenn Sie möglicherweise noch nie eine Idee für eine revolutionäre Technologie gehabt haben – Kreativität ist, wie Jules Zimmermann

in seinem Buch zeigen möchte, Teil unseres täglichen Lebens: von der Erziehung der eigenen Kinder bis zur Unterbringung der Reste in unseren Schränken.

Jules Zimmermann, «(Dans) La Baignoire d'Archimède», 2021, ISBN 291-8-68285-3, 192 Seiten, Französisch, € 18,50, Verlag Arkhe, gesehen bei www.fnac.com



Reinventing Organizations
Gegenwärtige Organisationsformen infrage stellen: Darum geht es in Frederic Laloux' Buch. Nicht etwa müssten bisherige Modelle angepasst werden – vielmehr bräuchte es einen radikalen Paradigmenwechsel. Laloux bietet allerdings mehr als nur ein theoretisches Nachdenken über neue Strategien. Im zweiten Teil des Buches geht es konkret um praxisorientierte Lösungen für Fragen wie: Wie können neue Organisationen konkret geformt werden? Wie können

wir das beschreiben? Was macht den Unterschied aus? Was sind Merkmale und Praktiken dieser Organisationen neuen Typs? Mehr noch präsentiert der Wirtschaftsphilosoph und Vordenker eine neue Form der Organisation, die neue und bessere Wege und Möglichkeiten bieten soll, wie Menschen miteinander zusammenarbeiten können.

Frederic Laloux, «Reinventing Organizations», 2015, ISBN 978-3-8006-4913-6, 356 Seiten, Englisch/Französisch/Deutsch, CHF 43.60, Verlag Franz Vahlen, gesehen bei www.exlibris.ch



The John Maxwell Leadership Podcast

Er hat jetzt einen Podcast: John C. Maxwell, der in den USA als führender Experte für Leadership gilt und mit seinen Büchern jeweils die vorderen Ränge in der Bestsellerliste der «New York Times» für sich beanspruchen konnte. In seinem Leadership-Podcast macht der

Unternehmer und Speaker das, was er am besten kann: Mithilfe praktischer Tools leitet er Führungspersonlichkeiten dazu an, im eigenen Leben und im Leben anderer einen positiven Unterschied zu machen.

John Maxwell, «The Leadership Podcast», Englisch, frei zugänglich bei johnmaxwellleadershippodcast.com

Nachhaltigkeit braucht Führung

Die Vorstellung, dass Führungspersonen in den Kompetenzen der Nachhaltigkeit in Unternehmen geschult werden sollten, ist nicht etwa neu: Bereits 2008 hat das deutsche Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit eine Broschüre zu dieser Thematik erstellt. In diesem Rahmen wurden 55 Unternehmen und Institutionen zur Befragung eingeladen, mit 38 Unternehmen und Institutionen wurden Interviews geführt.

Das Fazit ist aktueller denn je: Nicht nur könne der Unternehmenserfolg gesichert werden, wenn alle Ebenen eines Unternehmens für Nachhaltigkeit sensibilisiert und qualifiziert sind und das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen strukturell verankert ist, darüber hinaus schaffe man eine bessere Wahrnehmung für Zukunftstrends, die für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens entscheidend sind.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, «Nachhaltigkeit braucht Führung», 2008, 20 Seiten (Broschüre), Deutsch, frei zugänglich bei proergo.de



Die Donut-Ökonomie

Die Ökonomin Kate Raworth scheint mit ihrem Buch nicht nur die Lösung für die Krisen des 21. Jahrhunderts gefunden zu haben, sondern gleich auch die Antwort auf die Frage, weshalb die Gesellschaft noch nicht dort ist, wo sie sein könnte: Schuld seien Wirtschaftsmodelle, die im Grunde genommen noch auf den Konzepten des 20. Jahrhunderts beruhen und gegenwärtigen Herausforderungen nicht gerecht werden könnten. Mithilfe des Konzeptes der Donut-Ökonomie solle sich das ändern, sodass Wirtschaft, Kapitalismus und soziale Grundrechte miteinander vereint würden. Donut deshalb, weil damit der anzustrebende sichere Hafen des Menschen gemeint ist: Während wir ihn jedoch an seinen Aussenlinien etwa durch den Klimawandel übertreten, müsste das soziale Fundament der Mitte gestärkt werden.

Kate Raworth, «Doughnut Economics» (Originaltitel), 2018, ISBN 978-3-446-25845-7, 416 Seiten, Englisch/Deutsch/Französisch/Italienisch, CHF 27.90, Verlag Carl Hanser, gesehen bei www.exlibris.ch



Informiert bleiben

Weitere Ratgeber zu aktuellen Karrierethemen finden Sie auf www.sko.ch/publikationen – für SKO-Mitglieder zu Sonderkonditionen.

«Wo und wie verhalten Sie sich nachhaltig – und sind stolz darauf?»»



Benno Singer | Verwaltungsratspräsident ewp AG

Ich engagiere mich mit Freude für geschlossene Kreisläufe, damit auch künftige Generationen unsere Lebensräume geniessen können und Gestaltungsfreiraum haben.

> Benno Singers Plädoyer für eine Kreislaufzukunft, Seite 15

Kathrin Schlup | Direktorin sanu future learning ag

Ich engagiere mich privat und beruflich für Projekte und Unternehmen, die unsere Gesellschaft und die Verbundenheit mit der Natur stärken. Es macht mich stolz, Teil des Wandels zu sein.

> Wie Kader Nachhaltigkeit einbringen können, erklärt Kathrin Schlup hier, Seite 26

Sybille Wyss | CEO Tareno AG, Vermögensverwaltung in Basel

Ich fahre täglich mit dem Velo zur Arbeit und ziehe den öffentlichen Verkehr dem Auto vor. Zudem esse ich selten Fleisch – und wenn, dann nur aus biologischer Tierhaltung und mit Herkunftsnachweis.

> Dass wir mit Investitionen Nachhaltigkeit fördern können, zeigt Sybille Wyss im «Letzten Wort», Seite 32.

«Spannungen umarmen, sie diskutieren und Chancen daraus entwickeln»

Nachhaltigkeit und Geschäftserfolg sind kein Widerspruch, sondern gehen Hand in Hand, sagt Ricola-CEO Thomas P. Meier. Ein «Greenteam» mit Mitgliedern aus vielen Abteilungen und Hierarchiestufen überprüft deshalb jede Entscheidung.



Susanne Wagner | Interview
Jonas Weibel | Fotografie

Herr Meier, die Marke Ricola assoziiert man mit natürlichen Kräutern – kann man in dieser Branche ökologisch gesehen überhaupt etwas falsch machen?

Schon vor 30, 40 Jahren war es Ricola ein Anliegen, mit den Kräuterbauern aus dem schweizerischen Alpenraum direkt zusammenzuarbeiten. Als ich vor zwei Jahren CEO wurde, habe ich einige davon besucht. Es ist für uns von zentraler Bedeutung, unsere Verantwortung gegenüber der Natur und den Menschen wahrzunehmen.

Was sind Ihrer Ansicht nach die richtigen Voraussetzungen für ein modernes Nachhaltigkeitsmanagement?

Nachhaltigkeit darf nicht auf ein Strategiepapier ausgelagert werden, sondern es braucht die verbindliche Verpflichtung des CEO, der Geschäftsleitung und auch der Mitarbeitenden. Nachhaltigkeit muss Bestandteil der Unternehmensstrategie und -kultur sein und somit in der Organisation verankert werden.

Sie haben auch ein «Greenteam» – wozu?

Unser interdisziplinäres Greenteam koordiniert und kontrolliert die Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsmassnahmen. Viel Know-how, frischen Schub und Kontakt zu kreativen Leuten aus der Start-up-Szene hat uns unsere Tochtergesellschaft «Ricolab» im Zürcher Technopark verschafft. Inzwischen haben wir Ricolab in unsere Innovationsabteilung integriert.

Inwiefern legen Sie Wert auf ökologische Aspekte auf die ganze Wertschöpfungskette gesehen?

Bei den Kräutern setzen die knapp hundert Kräuterbauern, die bei uns unter Vertrag stehen, seit den 1970er-Jahren auf die Anbaugrundsätze von Bio Suisse: ohne Herbizide, Fungizide, Insektizide, Kunstdünger und Monokulturen. In unserem Kräuterzentrum in Laufen, dem grössten Lehmabau von Europa, werden die Kräuter angeliefert und verarbeitet – auch die Lieferdistanzen sind somit kurz. Mit der Abwärme der Bonbonproduktion heizen wir den Lehmabau.

Sie machen also schon alles richtig?

Wir sind nicht perfekt, denn wir betrachten Nachhaltigkeit nicht als Ziel, sondern als Weg, auf dem wir uns täglich bewegen. Ein modernes Nachhaltigkeitsmanagement geht davon aus, dass man immer wieder eine Balance finden, im Dialog der Themen bleiben und sich weiterentwickeln muss. Dabei entstehen auch Spannungen, die es auszuhalten gilt. Ja, man sollte die Spannungen bildlich gesprochen sogar umarmen, sie diskutieren und Chancen daraus entwickeln. Sonst bleibt man stecken und kommt nicht weiter.

Orientiert sich Ricola an einem Wertesystem?

Verantwortungsvolles Denken und Handeln sind Teil des «genetischen Codes» von Ricola und definieren klar unser Wertesystem, dem wir folgen. Teil unseres Wertekanons ist das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Natur, den Menschen und der Firma. Eine Diskussion darüber darf und muss aber stattfinden.

Wie gestaltet sich diese Diskussion, und wer aus welchen Hierarchiestufen nimmt daran teil?

Wir fragen uns bei jeder Entscheidung, ob sie gut für die Natur, für die Menschen innerhalb und ausserhalb der Firma und für das Unternehmen selbst ist. Sei es bei einer neuen Verpackung, der Preisgestaltung oder der Distribution. Hier ist wieder das Greenteam verantwortlich, in dem Mitarbeitende aus verschiedenen Hierarchiestufen und Abteilungen tätig sind.

Warum diese Vielfalt?

Jemand aus der Finanzabteilung schaut bestimmte Themen anders an als jemand aus der Kräuterabteilung oder dem Verkauf. Weil wir hierzulande mit 400 Mitarbeitenden eine überschaubare Grösse haben, klappt das gut.

Wie verhindert man in Ihrer Branche das verpönte «Greenwashing»?

Indem man voll und ganz hinter seinen Werten steht und diese auch täglich lebt. Unsere Nachhaltigkeit lässt sich nachprüfen. Wir machen zuerst die Arbeit, bevor wir darüber sprechen. Wir sind keinesfalls perfekt, aber wir versuchen, uns stets zu verbessern.

Wo zum Beispiel?

Bei Themen wie der Wertschöpfungskette. Wir exportieren in mehr als 45 Länder weltweit und haben mit vielen Partnern einen Verhaltenskodex abgeschlossen. Handlungsbedarf sehe ich beispielsweise noch bei der Feinverteilung unserer Produkte.

Eine unternehmerische Position der Nachhaltigkeit umfasst auch Gleichberechtigung, Lohngleichheit und ethische Richtlinien der ganzen Wertschöpfungskette entlang. Welche Ziele verfolgen Sie bei den sozialen Standards?

Sie sind uns sehr wichtig: Bei den Partnern, Lieferanten und Absatzpartnern stellt der erwähnte Verhaltenskodex als formales Instrument den hohen Standard sicher. Innerhalb der Firma halten wir Chancengleichheit und soziale Verantwortung hoch. Wir beschäftigen Personen aus 24 Nationen, zu je 50 Prozent Männer und Frauen im Alter von 16 bis 68, und entlohnen unsere Mitarbeitenden unabhängig vom Geschlecht fair. Zudem leistet Ricola einen aktiven Beitrag zur Integration von Menschen mit geringeren Chancen in der Berufswelt.

›

Thomas P. Meier
CEO von Ricola



”

*Es ist eine falsche Annahme,
dass Nachhaltigkeit immer
viel kosten muss.“*

Lebensmittelprofi

Thomas P. Meier ist seit 2019 operativer CEO von Ricola. Der 50-jährige Bülacher war zuvor während Jahrzehnten in leitenden Positionen in der Lebensmittelbranche tätig, wie etwa bei Lindt & Sprüngli oder Franke Coffee Systems. Die Ricola AG exportiert ihre Kräuterspezialitäten in mehr als 45 Länder und beschäftigt weltweit rund 500 Mitarbeitende.

Wo müssen Sie Kompromisse im Sinn der Wirtschaftlichkeit machen?

Das ist eine der grossen Spannungsdiskussionen. Es ist aber eine falsche Annahme, dass Nachhaltigkeit immer viel kosten muss. Im Gegenteil kann sie sogar Einsparungen bringen, etwa bei der Energie und der Verpackung. Zum Beispiel konnten wir bei zahlreichen Produkten dank dem Verzicht auf Alubeschichtungen in den Beuteln die Verpackungskosten reduzieren. Wir stellten Fragen wie: Ist es von den Produktionsmaschinen her machbar? Leidet die Produktqualität? Was sind die Alternativen? Es lohnt sich, zu hinterfragen, was man jahrelang nicht angeschaut hat.

Der Preis des Produktes darf ja nicht zu hoch sein.

Es ist uns wichtig, unsere Produkte zu fairen Preisen anzubieten, damit sie für alle erschwinglich sind. Dafür möchten wir aber punkto Nachhaltigkeit keine grossen Kompromisse eingehen.

Lässt sich Nachhaltigkeit messen?

Es gibt klassische Messgrössen wie den CO₂-Ausstoss, die Energie, die Anzahl rezyklierter Verpackungen und der Rohstoffe aus naturgemäßem Anbau. Diese Zahlen überprüfen wir regelmässig und gehen Schritt für Schritt vorwärts.

„Es lohnt sich, zu hinterfragen, was man jahrelang nicht angeschaut hat.“

Wie messen Sie die sozialen Standards?

Wir führen alle zwei Jahre gross angelegte Mitarbeiterbefragungen und dazwischen kurzfristigere Pulsmessungen durch, die aufschlussreich sind. Bei den 360-Grad-Beurteilungen der Topführungskräfte erhalten wir Anhaltspunkte für soziale Fragen. Wir messen kontinuierlich Kenngrössen für Natur, Mensch und Wirtschaft und setzen uns an den Geschäftsleitungs-sitzungen kritisch damit auseinander.

Wer misst diese Zahlen?

Wir haben entschieden, dass nicht das Greenteam diese Messungen vornimmt, koordiniert und sammelt, sondern die Finanzabteilung. Sie beurteilt diese Themen neutral und professionell. Die wirtschaftlichen Zahlen wie die Produktionszahlen und die Marktanteile kommen aus der Produktion. Mit dieser Methode fahren wir sehr gut.

»



Abacus Spirit

Zufriedene Mitarbeitende entwickeln wegweisende Produkte



500 engagierte Mitarbeitende



100% swiss made software seit 1985



57'000 zufriedene Kunden



1'200 Spezialisten im Partnernetzwerk



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch

Zirkuläre Zukunft: Kreislauf statt Verschwendung!



Netto null, Kreislaufwirtschaft, nachhaltiger Umgang mit Ressourcen – politische Forderungen, die quer durch (fast) alle Parteien Unterstützung finden. Alles wunderbar? Kein Grund zur Sorge? Kein Handlungsbedarf? Keineswegs!

Bei vielen Baufachleuten und erst recht bei Politiker*innen stehen der Neubau oder andere prestigeträchtige Ausgaben – zumindest emotional – immer noch höher im Kurs als Unterhalt und Werterhalt der bestehenden Infrastruktur. Der Wiederbeschaffungswert der gesamten technischen Infrastruktur der Schweiz (Verkehrs-, Strom-, Wasser- und Kommunikationsnetze, Abwasser- und Abfallentsorgung, Schutzbauten, Kraftwerke usw.) beläuft sich auf rund 1 Billion Franken. Dass Erhalt und Unterhalt dieser zahlreichen Bauwerke für Bund, Kantone und Gemeinden eine riesige Herausforderung darstellen, ist offensichtlich. Gut funktionierende Infrastrukturanlagen sind ein zentraler Pfeiler der Standortattraktivität und der wirtschaftlichen Prosperität der Schweiz, und folglich ist eine weitsichtige Infrastrukturstrategie relevant und deren Erarbeitung dringend. Damit unser gebauter Lebensraum bezahlbar bleibt, muss das Vorhandene optimal genutzt und unterhalten werden. Erst wenn dies gesichert ist, sollte die Weiterentwicklung der Infrastrukturen auf Nachhaltigkeit und Finanzierbarkeit geprüft werden.

Erhaltung bedeutet überhaupt nicht, dass alles beim Alten bleibt, sondern dass die Infrastruktur zukunftsfähig gemacht wird, indem sie an geänderte Bedürfnisse (z.B. mehr Platz für den Fuss- und Veloverkehr) und im besten Fall auch an absehbare zukünftige Anforderungen angepasst wird. Neben diesem Mehrwert können gleichzeitig der Ressourcenverbrauch und die Treibhausgasemissionen viel tiefer gehalten werden als bei Neubauten. Weshalb? Weil die graue Energie bzw. grauen Treibhausgasemissionen, die in den Bauwerken stecken, im Vergleich zu den Emissionen im Betrieb immer relevanter werden.

Ich freue mich auf eine Zukunft mit einer Kreislaufwirtschaft, die sich nicht mit Recycling begnügt, sondern Energiekonsum und Abfall vermeidet sowie Reparatur und Wiederverwendung belohnt. Das Zeitalter der «sharing- and circular economy» ist angebrochen und wird durchstarten. Dass IKEA bereits in verschiedenen Ländern beginnt, Möbel zu vermieten, statt zu verkaufen, Airbnb längst eine etablierte Alternative zur Hotelbuchung darstellt und Co-Working-Spaces starken Aufwind verzeichnen, sollte selbst eingefleischte Skeptiker*innen aufhorchen lassen. Mahatma Gandhi hat gesagt: «Die Zukunft hängt davon ab, was wir heute tun.» Machen wir uns also schleunigst auf den Weg.

»

Empathie kultivieren und an unserer Verschiedenheit wachsen

Hajar El Haddaoui leitet bei Swisscom ein 400-köpfiges Team und zögert nicht, beim Führen ihrer Mitarbeitenden die gängigen Regeln auf den Kopf zu stellen. Sie rangiert unter den 300 bemerkenswerten Frauen der europäischen IT-Branche und ist davon überzeugt, dass der digitale Wandel mit Inklusion einhergeht.

1. Was zeichnet Sie aus?

Es ist mir schlicht unmöglich, allein zu führen! Ich umgebe mich immer mit einem kompetenten, empathischen, selbstständigen, kritischen, freigeistigen Team, das sich sehr gut ergänzt. Das Wort «Mut» spielt bei meinen Entscheidungen eine grosse Rolle: der Mut, Dinge vorwegzunehmen und Risiken einzugehen, um so wenig wie möglich auf Veränderungen von aussen reagieren zu müssen.

2. Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie?

Die aktuelle Krise hat unser Verhalten tiefgreifend verändert, und wir haben uns vor allem innerlich gewandelt. Nach einer Zeit der Reflexion und der Arbeit zu Hause haben viele entdeckt, dass sie produktiver und kreativer waren. Im Privaten sind sich viele bewusst geworden, welchen Wert die Familie hat.

3. Woher kommen Sie?

In meiner Kindheit bin ich oft umgezogen – mein Vater war ein marokkanischer Diplomat –, dadurch bin ich in einem multikulturellen Umfeld gross geworden. Ich besuchte internationale Schulen mit Kindern aus aller Welt. Ich bin in über 12 Ländern aufgewachsen, bevor ich mich in der Schweiz niederliess, meinem Lieblingsland!

4. Inwiefern hat Sie dies beeinflusst?

Dass ich mit verschiedenen Kulturen in Kontakt gekommen bin und mich in unterschiedlichen Gemeinschaften eingebracht habe, hat die Art beeinflusst, wie ich führe. Ich stelle Zusammenarbeit und Inklusion in den Mittelpunkt meines Ansatzes.

5. Was motiviert Sie im Leben?

Meine Hoffnungen, meine Wünsche, meine Ziele. Sie immer höherstecken zu können, motiviert mich, mein Bestes zu geben. Über sich hinauswachsen, «think outside the box», stets positiv denken, das ist für mich eine Lebenseinstellung!

6. Bei welcher Gelegenheit haben Sie am meisten von anderen gelernt?

In Sachen Managementpraxis habe ich während dieser Pandemie enorm viel von anderen gelernt. Diese Krise war der Zündfunke für eine beschleunigte Entwicklung auf mehreren Ebenen, insbesondere: Agilität, unternehmerisches Denken und Intrapreneurship, geteilte Verantwortung, Soft Skills, vernetztes Denken, auch auf den Ebenen Umgang mit Komplexität und der Zukunftsvision Bedeutung verleihen.

7. Wie können Sie anderen besser helfen?

Ich habe kein Patentrezept, um anderen zu helfen, aber ich mache das Maximum, um sie anzuleiten und Belange zu unterstützen, die mir am Herzen liegen. Jemanden begleiten heisst in erster Linie, aktiv zuzuhören und eine echte, authentische Vertrauensbeziehung aufzubauen. Durch unsere Unterschiede helfen wir uns gegenseitig dabei, zu wachsen.

Der Mensch neigt dazu, seine Fähigkeiten zu unterschätzen. Man sollte nie vergessen, dass alles möglich ist, sollte sich selbst davon überzeugen und den Versuch wagen.

8. Was wünschen Sie sich für die Gesellschaft nach der Pandemie am meisten?

Es muss Platz für die Chancen geschaffen werden, die aus dieser aussergewöhnlichen Situation entstehen können. Es ist zu hoffen, dass wir klüger aus dieser Situation hervorgehen und besser dafür gerüstet sind, unser Leben auf würdige, bereichernde Art und im Dienst einer nachhaltigen Gesellschaft zu führen!



Hajar El Haddaoui | Swisscom (Schweiz) AG

Head of Region West & Tessin Sales & Services, Mitglied SKO Waadt
und Leader von A Effect – The Ambition Challenge

Lucie Rein

CEO von Sharely



Die zündende Idee |

Sharely ist eine Miet- und Vermietplattform, auf der die Idee von «nutzen statt besitzen» gelebt wird. Auf diese Weise schonen wir unsere natürlichen Ressourcen, ohne auf etwas verzichten zu müssen – ganz nach dem Motto der Circular Economy!

Die Überzeugung |

It's all about the ride, not about the bike! Besitz belastet, bindet wertvolles Kapital und blockiert natürliche Ressourcen, während die geteilte Nutzung von Gütern neue Abenteuer ermöglicht und finanzielle Freiräume schafft.

Das Ziel |

Eine Konsumrevolution. Wir wollen, gemeinsam mit den Menschen, dem Handel und klugen digitalisierten Geschäftsmodellen jeden Menschen zu einer neuen Kultur des Teilens motivieren. Mit der Kreislaufwirtschaft werden alle Menschen zu Besitzern tausender Güter, ohne dass sie Eigentümer werden müssen.

| Blick in die Zukunft

Sharely wächst rasant. Jetzt wollen wir den Schweizer Handel vom wirtschaftlichen Potenzial der aufblühenden Kreislaufwirtschaft überzeugen. Über Sharely schaffen wir für den Handel schlagartig neue Ertragsquellen und Geschäftsmodelle, die gleichzeitig einen nachhaltigen Konsum ermöglichen.

| Die Dienstleistung

Sharely ist der schweizweit führende Online-Marktplatz, der Besitzer und Nutzer ganz einfach und direkt zusammenbringt. Die Website und die App werden derzeit komplett neu programmiert. Eine tolle User Experience, ein breites und lokal verfügbares Angebot sowie Convenience stehen im Mittelpunkt.

Sharely wurde 2014 von Andreas Amstutz gegründet. Die aktuelle CEO Lucie Rein, eine Vorkämpferin der Kreislaufwirtschaft, gründete 2018 die Niederlassung des dänischen Unternehmens «To Good To Go» in der Schweiz und kämpfte damit gegen Foodwaste. Diese Erfolgsgeschichte will die Jungunternehmerin nun als CEO von Sharely weiterführen. Mittlerweile vermieten auf www.sharely.ch über 40 000 Schweizerinnen und Schweizer rund 22 000 Objekte.

Ein Weg der kleinen und grossen Schritte

Nachhaltigkeit ist zum globalen Ziel geworden. Schweizer Unternehmen packen die verschiedenen Aspekte von Nachhaltigkeit auf verschiedenste Arten an: vom Verhaltenskodex über Holokratie bis zu Kreislaufmodellen, Integration von Geflüchteten und Anpassungen der Produktpalette. Einigkeit herrscht in der Überzeugung, dass Nachhaltigkeit ökonomisch sinnvoll und nicht immer teurer ist als herkömmliche Ansätze.

Susanne Wagner | Text

Für den Forstwirt Hans Carl von Carlowitz gab es keinen Zweifel: Würden alle Bäume gefällt, könnte die nächste Generation kein Holz mehr ernten. Um das zu vermeiden, kam dem weitsichtigen Oberberghauptmann in Kursachsen die Idee, das Holz «nachhaltig» zu nutzen. Er hielt seine Gedanken 1713 in einer Schrift über den Holzbau fest und prägte damit den Begriff, der heute aktueller denn je ist. Allerdings genügt es heute nicht mehr, Ressourcen zu schonen: Zur Nachhaltigkeit zählen längst auch soziale und ökonomische Aspekte.

Diese drei Themenbereiche müssen sich nicht zwingend gegenseitig behindern, sondern können vielmehr eine Inspirationsquelle und Chance für neue Ideen sein. Ein Beispiel dafür ist das Fruchtsaftlabel Opaline in Vétroz im französischsprachigen Teil des Wallis. Es setzt auf regionale Produkte und Qualität und hat für seine Nachhaltigkeitsstrategie als eines der ersten Unternehmen in der Schweiz das B-Corporation-Zertifikat der internationalen NGO B Lab erhalten. Dabei spielen ausdrücklich die drei Kriterien Mitarbeitende, Lieferanten und Umwelt eine Rolle.

Doch was macht Opaline anders als die anderen? Zum Beispiel ist das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit bereits beim Einstellungsgespräch von neuen Mitarbeitenden ein Thema, wie Opaline-Gründerin Sofia de Meyer erklärt. Die «Mission», wie sie es nennt, nämlich das Engagement für die Nachhaltigkeit, wird dabei nicht nur angesprochen. Potenzielle Mitarbeitende müssen sich vielmehr beim Einstellungsgespräch auch konkrete Frage gefallen lassen: «Wie werden Sie sich im künftigen Tätigkeitsbereich engagieren? Welche Schritte werden Sie unternehmen, um zur Mission des Unternehmens beizutragen?» Ob jemand zum Team passt oder nicht, entscheiden alle mit. Sofia de Meyer: «Unsere flache Hierarchie fördert Werte wie das Zuhören und das kreative Potenzial jedes Einzelnen.»

Zum Governance-Modell von Opaline gehören darüber hinaus eine faire Preisgestaltung und eine Gehaltspolitik, bei der das Verhältnis zwischen dem tiefsten und dem höchsten Lohn maximal bei 1,5 liegt. Manchmal schlagen sich die Nachhaltigkeitsprinzipien auch in unkonventionellen Methoden nieder, etwa wenn sich Teams zu Outdoor-Sitzungen treffen oder Geschäftspartner zu «grünen Tagen» eingeladen werden. Ein Teil des Unternehmensgewinns fliesst in die Stiftung von Opaline, die den Austausch zwischen den Bauern und der Bevölkerung fördert.



90 Prozent der Früchte und Gemüse stammen von Bauernhöfen, die höchstens 25 km von der solarbetriebenen Saftpresse entfernt liegen. Die ausgepressten Früchte landen nicht im Müll, sondern werden weiterverwertet zu Biogas.

„Unsere flache Hierarchie fördert Werte wie das Zuhören und das kreative Potenzial jedes Einzelnen.“

Sofia de Meyer, Gründerin Opaline

Die Idee, mit einer Kreislaufwirtschaft die Ressourcen zu schonen, macht bei immer mehr Unternehmen Schule. Pioniere in dieser Hinsicht waren die Zürcher Gebrüder Freitag, die vor bald 30 Jahren mit ihren Taschen aus gebrauchten LKW-Planen nicht nur ästhetisch, sondern auch ökologisch neue Massstäbe setzten. Den Begriff der Nachhaltigkeit hat Freitag schon immer ganzheitlich verstanden. So war der erste Produktionspartner, der die Taschen in den 1990er-Jahren zusammennähte, ein Schweizer Integrationsbetrieb.

Seither ist Freitag ein ökonomisch sehr gesundes Unternehmen geworden – gemäss Sprecherin Lis Isenegger eine Bedingung für Nachhaltigkeit. «Denn ökonomischer Erfolg und Wachstum verbessern die Chance, die Wirkung unseres ökologischen und sozialen Engagements zu verstärken.» Die holokratische Unternehmensform mit ihrer

Ausrichtung am Unternehmenszweck und an der hohen Selbstverantwortung der Mitarbeitenden verstärkt den Fokus auf Nachhaltigkeit zusätzlich.

«Es gibt wohl keine einzige Rolle bei Freitag, die sich innerhalb ihres Fachbereichs nicht in irgendeiner Form mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt», so Isenegger. So fallen Projektideen, die dem Zweck «intelligent design for a bright green future» widersprechen, direkt vom Tisch. Im Rahmen der Internationalisierung stieg das Bedürfnis, die bestehenden Nachhaltigkeitsambitionen zu formalisieren – von der Reduktion des CO₂-Abdrucks über den Verhaltenskodex bei den Zulieferern bis hin zu Gleichstellung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei den Mitarbeitenden. Per Mitarbeiterabstimmung wurde vor Kurzem der Wechsel zu einer ökologisch-ethisch ausgerichteten Pensionskasse verabschiedet.

Dazu kommen Angebote wie ein Taschen-Ausleih-service oder eine kostenlose Tauschplattform für gebrauchte Produkte. Als Vorgabe dient das Cyclist-Manifest der Firmengründer: ein Plädoyer für bewusstes, sinnvolles Produzieren und Konsumieren. «Es ist in seiner einfachen Radikalität ein hochgesetztes Ziel», sagt Lis Isenegger. «Wir werden es wohl nie ganz erfüllen, aber wir werden nicht aufgeben, dies knapp zu verpassen.»

Die Balance zwischen Ökologie, Sozialem und Wirtschaftlichkeit zu finden, gehört auch zur Nachhaltigkeitsstrategie von Ricola. «Wir verfolgen kein absolutes Ziel, sondern wollen uns stetig weiterentwickeln», sagt CEO Thomas P. Meier. Man müsse mit den Themen im Dialog bleiben, die Spannungen aushalten, sie zu Chancen machen und Schritt um Schritt verbessern. «Wir streben nicht die grosse Würfe an, sondern kleine Verbesserungsschritte. Dies bringt mit der Zeit unglaubliche Fortschritte.»

„Wir verfolgen kein absolutes Ziel, sondern wollen uns stetig weiterentwickeln.“

Thomas P. Meier, CEO Ricola

Auf sozialer Ebene gehört für ihn zum Beispiel die Chancengleichheit bei den Mitarbeitenden dazu. Oder die pragmatische Umsetzung, wenn es darum geht, Flüchtlinge in den Arbeitsprozess zu integrieren. Ende 2020 beschäftigte Ricola einen jungen Mann aus Eritrea, der als ausgebildeter Mechaniker drei Monate für den Betrieb tätig war. IKEA Schweiz geht einen ähnlichen Weg und engagiert sich ebenfalls für geflüchtete Menschen. 24 Personen erhielten 2021 die Möglichkeit, im Rahmen eines Integrationsprogramms eine Vorlehre zu absolvieren.

IKEA arbeitet schon seit 2000 mit einem Verhaltenskodex, der Menschen-, Kinder-, Umwelt- und Tierrechte umfasst, auch für Lieferanten. «Wir berücksichtigen für unseren Nähservice seit Kurzem Organisationen, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen», sagt Franziska Barmettler, Leiterin Nachhaltigkeit IKEA Schweiz. In welchem Feld ist es am schwierigsten, die Nachhaltigkeitsziele umzusetzen? Nicht wie man erwarten könnte beim Thema Herkunft des Holzes. «In Ländern, in denen die Rahmenbedingungen schwierig sind, versuchen wir erst recht, das FSC-Label umzusetzen. Das nützt mehr, als wenn wir uns dort zurückziehen», stellt die Nachhaltigkeitsleiterin klar.

Die grösste Herausforderung sei, dass die Kunden sich an den Kreislaufprojekten beteiligen. Im Rahmen des Second-Life-Services ist es seit 2018 in jedem Store möglich, gebrauchte IKEA-Möbel gegen einen Gutschein zurückzubringen, damit sie weiterverkauft werden können. Zu diesem Zweck sind die ehemaligen Fundgruben im Juni 2021 zu «circular hubs» verwandelt worden. Dieser Service wird zurzeit jedoch noch zu wenig genutzt. Die Schweiz gilt als Testmarkt, um Neues auszuprobieren: etwa das Vermieten von Büromöbeln für Kleinunternehmen und Start-ups. Immerhin wollen 87 Prozent der Kunden gemäss Umfragen nachhaltiger leben und etwas dafür tun.

Doch noch ist nicht alles Potenzial ausgeschöpft: IKEA plant als Konzern, bis 2030 bei allen Produkten auf erneuerbare oder recycelte Materialien umzustellen. Oder auf Möbel, die sich bei einem Umzug leichter zerlegen lassen. Bei den Produktpreisen werde

allerdings kein Kompromiss gemacht: «In einzelnen Bereichen wird das Umstellen auf mehr Nachhaltigkeit mehr kosten, in anderen sparen wir dadurch. Da wir gross sind, können wir die Skaleneffekte nutzen.»

Auch bei IKEA ist die Nachhaltigkeit ein Teil des Businessplans und damit in den Unternehmenszielen verankert. In Workshops und Meetings haben die Mitarbeitenden immer wieder die Möglichkeit, einen persönlichen Input zu bestimmten Themen einzubringen. Etwa dazu, wie in den Restaurants der Food Waste zu reduzieren ist. Weggeworfene Lebensmittel verursachen auch in der Gastronomie und der Hotellerie hohe Kosten und belasten die Umwelt. Eine neue Nachhaltigkeitsstrategie soll der Tourismusbranche nun helfen, sich gleichzeitig zu positionieren und zu verbessern.

„In einzelnen Bereichen wird das Umstellen auf mehr Nachhaltigkeit mehr kosten, in anderen sparen wir dadurch.“

Franziska Barmettler, Leiterin Nachhaltigkeit IKEA Schweiz

«Die schweizerischen Betriebe in Tourismus und Hotellerie sind sehr unterschiedlich aufgestellt, wenn es um das Thema Nachhaltigkeit geht», sagt Martin Nydegger, Direktor von Schweiz Tourismus. Zwar schneide die Schweiz in internationalen Nachhaltigkeitsrankings regelmässig gut ab. Nur wissen das die wenigsten. Während die einen sich mit fremden Umweltfedern schmücken, handeln die andern im Stillen. Oder wer weiss schon, dass die Berg- und Bundesbahnen der Schweiz zu einem grossen Teil mit Energie aus klimafreundlicher Wasserkraft bewegt werden?

Die Vision ist mutig: Mit der neuen Strategie soll die Schweiz die nachhaltigste Destination der Welt werden. Die Tourismusbetriebe erhalten die Möglichkeit, sich mit einem Signet für ihr nachhaltiges Engagement auszeichnen zu lassen – auf drei verschiedenen Ebenen. Die Kriterien sind vielseitig und reichen von Umweltthemen wie Energie, Wasser, Abfall und CO₂ über Barrierefreiheit bis zu Gleichberechtigung und Lohngleichheit im Betrieb.

Der Handlungsbedarf liegt gemäss Martin Nydegger am ehesten bei den ökologischen Themen: «Es gibt Betriebe, die das Thema erst entdeckt und die grossen

SUSTAINABLE LEADERS FORUM

In der Überzeugung, dass der Übergang zu nachhaltiger Führung durch den Zugang zu und die Nutzung von Best Practices erfolgen muss, lädt das SUSTAINABLE LEADERS FORUM Entscheidungsträger ein, diese neue Plattform für den schweizweiten Austausch zu nutzen.

Programm

Ab 15.45 Uhr: Workshops zur Auswahl:

- Präsentation des Swiss Triple Impact Programms
- Pragmatische (erste) Schritte in die unternehmerische Nachhaltigkeit
- Führungsverantwortung übernehmen für Nachhaltigkeit – was bedeutet das? Und wie setze ich sie um?
- Neue Perspektiven auf die Nachhaltigkeit und Unternehmens-Resilienz
- Die Rolle der Wirtschaft für nachhaltige Rahmenbedingungen in der Schweiz am Beispiel des CO₂-Gesetzes
- 18 facteurs clés pour une performance d'équipe durable

Ab 17.15 Uhr: Networking

18.00 Uhr: Begrüssung

- Claire-Lise Rimaz und Jürg Eggenberger, SKO Swiss Leaders
- Marie-Claire Graf, YOUNGO Focal Point at UNFCCC & Co-Founder Sustainability Week for Business

Round table: Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen

- Beth Krasna, Präsidentin von Ethos Services
- Dominique de Buman, Verbandspräsident SKO Swiss Leaders und Mitglied des Vorstandes des Vereins Konzernverantwortung
- Jonathan Normand, Gründer & Geschäftsleiter B Lab Switzerland
- Rahel Pfister, Geschäftsführerin SENS
- Moderator: Nicola Forster

Beispiele aus der Praxis: Sie übernehmen Verantwortung

- Marcel Niederberger, Leiter Nachhaltigkeit bei V-ZUG AG
- Dr. Béangère Magarinos-Ruchat, Chief Sustainability Officer Firmenich
- Christian Petit, CEO Romande Energie Holding SA

19.50 Uhr: Stehdinner

Anmeldung möglich bis zum 27. September 2021. Die Teilnehmerzahl ist beschränkt.

3G COVID-19 Regel: Für die Teilnahme am Forum ist ein Covid-Zertifikat erforderlich (geimpft, getestet, genesen).

Wir sind alle Akteure des Wandels



**Donnerstag
30. September**

Bellevue Palace – Bern



Workshops

16:15 – 17:30 Uhr

Forum & Networking

17:30 – 20:45 Uhr

Anmelden

sko.ch/veranstaltungen



Handlungsbedarf haben. Andere sind weiter und haben Handlungsbedarf im Kommunizieren.» Ein Dilemma besteht gemäss Nydegger bei der Anreise der Gäste: Zwar strebt Schweiz Tourismus an, den CO₂-Ausstoss zu reduzieren, aber viele internationale Gäste reisen auf dem Luftweg oder mit dem Auto an. Schweiz Tourismus arbeitet darauf hin, dass die ausländischen Gäste länger im Land bleiben und nicht nur eine Nacht.

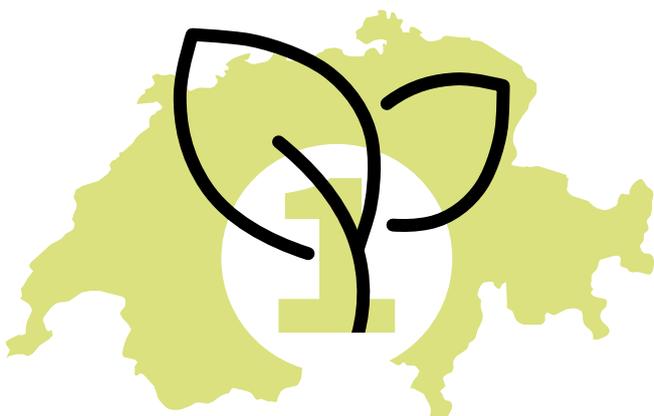
„Es gibt Betriebe, die das Thema erst entdeckt und die grossen Handlungsbedarf haben. Andere sind weiter – und haben Handlungsbedarf in der Kommunikation.“

Martin Nydegger, Direktor von Schweiz Tourismus

Auch in der Tourismusbranche stellt sich die Frage, wie sich eine nachhaltigere Ausrichtung mit einem marktgerechten Preismodell vereinbaren lässt.

«Nachhaltigkeit muss nicht zwingend aufwendig sein und mehr kosten», bestätigt auch Martin Nydegger. Die biologisch angebauten Karotten oder die lokalen Kartoffeln kosten ein wenig mehr. Aber dies könnte auch zu einem klügeren Umgang mit Ressourcen mit weniger Abfall führen.

Auf das Thema Greenwashing angesprochen, winkt der oberste Schweizer Touristiker ab. Das werde nicht mit seiner Organisation in Verbindung gebracht. Die Schweiz sei bei den internationalen Gästen gerade wegen der intakten Natur so beliebt. Die Marktforschung, die Schweiz Tourismus seit 104 Jahren betreibt, ergebe immer dieselbe Antwort: Reisemotiv Nummer eins sind und bleiben die Landschaft, die Berge und die Natur.



Gegenüberstellung

- 01. Sind wir am Ziel, wenn 50 Prozent der Macht in Frauenhand sind?**
02. Ist Gleichberechtigung eine Frage der Regulierung oder eines Kulturwandels?
03. Welche Gesellschaft würden Sie als Vorbild nennen?

01.

Jein. Es bringt unserer Gesellschaft wenig, wenn die Teppichetagen und die Parlamente 50 Prozent Frauenanteil haben, sie aber weiterhin Frauen mit ihren Entscheidungen strukturell benachteiligen wie beim Frauenrentenalter beispielsweise. Dennoch wäre es ein Fortschritt: Selbst die Perspektive einer privilegiierteren Frau, die in der Schweiz lebt und arbeitet, ist momentan chronisch untervertreten.

02.

Beides. Seit 40 Jahren steht der Gleichstellungsartikel in unserer Verfassung. Seither haben wir weder die Lohngleichheit noch eine anständige Kinderbetreuung für alle. Lippenbekenntnisse reichen also nicht. Gleichzeitig braucht es einen Kulturwandel in der Bevölkerung. Nur «Ja» heisst «Ja» – und Sorgearbeit soll gleichmässig geteilt werden. Das können wir alle im Alltag anwenden, so schwierig ist das nicht.

03.

Definitiv die LGBTQIA+-Community. Wir versuchen, den jeweiligen Bedürfnissen der einzelnen Personen nachzukommen. Wir feiern uns gegenseitig und sind gleichzeitig offen für Kritik, denn Fehler passieren. Dieser Mix aus Lernbereitschaft, Nächstenliebe und Einsteher für die Rechte von allen Farben des Regenbogens ist für mich ein gesellschaftliches Vorbild. Eine solche Offenheit würde der Schweiz guttun.

Mia Jenni | Geschäftsleitungsmitglied JUSO Schweiz und
Einwohnerrätin SP Obersiggenthal.

01.

Natürlich nicht! Wir sind dann am Ziel, wenn die Macht in den Händen derjenigen liegt, die dazu fähig sind und bereit, ihre Macht umsichtig und mit dem dafür notwendigen Verantwortungsbewusstsein zu übernehmen. Dass das Frauen genauso können, liegt auf der Hand. Dennoch müssen wir sie fördern und ermutigen, um weitere Vorbilder zu haben. Mit Blick auf die bisherige Machtverteilung könnte sie gut und gerne auch einmal ganz in Frauenhand liegen.

02.

Von beidem. Wir müssen uns alle von einseitigen Rollenbildern lösen: Ein Mann muss auch Vater und Hausmann sein können, eine Frau darf im Beruf ganz nach oben kommen und auch die Familie ernähren; Paaren muss es möglich sein, ihr eigenes Modell zu finden. Dafür braucht es die Bereitschaft von allen – und ein paar richtige Anreize wie Tageschulen, gleiche Löhne und flexible Arbeitszeitmodelle.

03.

Keine. Jede Gesellschaft braucht die Lösung, die zu ihr passt. Für die Schweiz muss es eine möglichst freiheitliche, offene und auch leistungsorientierte sein. Wer gut ist, soll weiterkommen. Und dazu müssen wir tradierte Bewertungsformen überdenken und Vorurteile abbauen.

Katja Gentinetta | Selbstständige politische Philosophin und
Publizistin, Verwaltungsrätin, unter anderem beim IKRK, und
designierte Präsidentin des Stapferhauses.

Die Vorstellungskraft wecken

Transition und Veränderung hin zu mehr Nachhaltigkeit können den Unternehmenserfolg schmälern, wenn sie als Belastung und Unsicherheit empfunden werden. Wenn es Führungspersonen gelingt, die Vorstellungskraft der Mitarbeitenden zu wecken, können gemeinsam Antworten auf die herausforderndsten Fragen gefunden werden.

Kathrin Schlup | sanu future learning ag, Direktorin

Stefan ist Unternehmer und führt ein Planungsbüro mit 46 Mitarbeitenden. Gemeinsam haben sie vor einem Jahr das Thema Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert. Als CEO möchte Stefan seine Mitarbeitenden möglichst selbstorganisiert und praxisnah die Nachhaltigkeit des Betriebs entwickeln lassen.

In seiner Vision sind entlang der internen Prozesse die Mitarbeitenden in Teams organisiert, die selbstständig, in Absprache mit der Geschäftsleitung, über Massnahmen hin zu mehr Nachhaltigkeit entscheiden. Interessierte Mitarbeitende fühlen sich mitverantwortlich, Herausforderungen anzunehmen und Nachhaltigkeit und Resilienz des Unternehmens auf allen Ebenen zu fördern. Stefan möchte alle Mitarbeitenden einladen, gemeinsam die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu analysieren und zusammen Antworten auf Herausforderungen zu finden. An der Mitarbeitendenversammlung zum Jahresauftakt erzählt er von dieser Vision und lädt sogleich zu einem ersten Treffen ein. Erstaunt stellt er zwei Wochen später fest, dass sich nur sieben Personen angemeldet haben.

Stefan ist auch Mitglied der Planungskommission an seinem Wohnort. Bei einer Recherche stösst er auf den «Imagination Sundial» von Rob Shorter und Rob Hopkins. Es fällt ihm im ersten Augenblick schwer,

sich auf die Abbildung im Regenbogenlook einzulassen. Doch entdeckt er plötzlich viele Parallelen zu den Herausforderungen in seinem Unternehmen.

Raum

Klara arbeitet in Stefans Unternehmen als Abteilungsleiterin. Sie ist verantwortlich dafür, dass ihr Team Aufträge effektiv erledigt – und sie möchte bei ihren Mitarbeitenden nicht nur den Blick dafür schärfen, was ist, sondern auch dafür, was sein könnte.

Klara beginnt, regelmässig mit allen Teammitgliedern über Nachhaltigkeitsthemen zu sprechen – nicht nur bezogen auf den Arbeitsplatz, sondern auch in Bezug auf die Wirkung der Planungsaufträge, die bearbeitet werden. Sowohl an der Abteilungssitzung als auch an den Mitarbeitergesprächen haben Nachhaltigkeitsziele und -herausforderungen einen fixen Platz.

Ort

Ruth führt nebenamtlich die kleine Cafeteria des Betriebs. Bei ihr kann man Sandwiches und Schokolade kaufen; Fotos an den Wänden erzählen vom Schaffen im Betrieb. Manche Mitarbeitenden setzen sich auch in die Cafeteria, um zu arbeiten – hier werden Verbindungen zwischen den Teams gelebt.

Klara tauscht sich hier oft mit den anderen Abteilungsleitenden aus – gemeinsam haben sie schon manche Antwort auf teamübergreifende Herausforderungen im Nachhaltigkeitsbereich gefunden. Immer wieder beteiligen sich auch Mitarbeitende an den



Diskussionen – sie erfahren von Nahem, dass es im Nachhaltigkeitsbereich oft keine einfachen Antworten gibt und dass sich ihre Vorgesetzten darum bemühen, Veränderungen schrittweise und sinnvoll anzugehen.

Praktiken

Dario ist auch Geschäftsführer – in einer Firma, die Stefan teilweise konkurrenziert. Er ist aber auch ein Freund von Stefan, und er freut sich, als dieser ihn zum Feierabendbier einlädt. Stefan erzählt Dario von seiner Enttäuschung über das mangelnde Interesse seiner Mitarbeitenden an diesem Nachhaltigkeits-treffen. Dario hat schon eine ähnliche Erfahrung gemacht. Er hat nach Rückfragen festgestellt, dass das Interesse grundsätzlich schon da wäre – nur sei vielen nicht klar, weshalb sie mit dem CEO darüber sprechen sollten. Die Abteilungen seien ja schon daran, Nachhaltigkeitsthemen anzupacken.

Gemeinsam entwickeln Dario und Stefan eine Idee: Spaziergang mit dem Chef. Ab sofort sind alle Mitarbeitenden am Dienstagmittag eingeladen, mit Stefan für 20 Minuten spazieren zu gehen – während der Arbeitszeit. Ausgangspunkt ist die Cafeteria, Ruth hält zwei Schirme für die Spazierenden bereit. Die ersten Spaziergänge unternimmt Stefan allein, doch bald begleiten ihn immer wieder Mitarbeitende. Er hört ihnen zu, aber wichtiger noch: Er erzählt über seine Herausforderungen mit der Firma und holt die unterschiedlichsten Perspektiven dazu ein. Und auch allein machen die Spaziergänge Sinn: Sie geben Stefan Raum für übergeordnete Überlegungen.

Pakte

Statuten, Arbeitsverträge, Nachhaltigkeitsziele – eigentlich ist die Basis jeden Unternehmens eine Sammlung von Pakten. Im Herbst lädt Stefan wieder zu einem Treffen ein, diesmal nimmt schon fast die Hälfte der Belegschaft teil – sogar Ruth bleibt bis am

Schluss. Stefan zeigt ganz konkret, welche Spaziergangsideen zu welchen Entscheiden und Neuerungen in der Firma beigetragen haben. Er legt Zeugnis davon ab, wie wichtig ihm die Erfahrung und das Engagement anderer sind – und nährt damit das Vertrauen bei den Mitarbeitenden: Das wirkt wie ein weiterer Pakt.

Vertrauen ist der beste Nährboden, um Vorstellungskraft und Veränderungsbereitschaft zu fördern. Und diese wiederum sind wichtigste Ingredienzien, damit ein Unternehmen resilient in die Nachhaltigkeit geführt werden kann. Bei Ruth gibt es neuerdings ein breites Sortiment an vegetarischen Sandwiches. »

Nachhaltigkeit er-leben

- Sprechen Sie im Team über den Ist-Zustand und mögliche Alternativen
- Tauschen Sie sich über Abteilungs- und Firmengrenzen hinaus zur Nachhaltigkeit aus
- Schaffen Sie Möglichkeiten, die Perspektive aller Levels der Organisation einzunehmen
- Machen Sie die Learnings transparent, und stellen Sie sie zur Diskussion
- Erörtern Sie in grosser Runde mögliche Konsequenzen und neue Verhaltensweisen

Frisch gefischter Plastikmüll: Nachhaltigkeit als Produkt

Grosskonzerne können nicht von heute auf morgen nachhaltig werden. Um die Ansprüche der Konsumenten zu erfüllen, greifen sie zusehends auf externe Dienstleister zurück. Es entsteht ein «Markt für Nachhaltigkeit». Das Schweizer Start-up Tide Ocean SA ist mittendrin.

Jessica Schön | Text

86 Millionen Tonnen Plastik schwimmen laut WWF in unseren Ozeanen. Bilder von Meeresschildkröten, Seehunden und Haien, in Plastiktüten und alten Fischernetzen verendet, sind längst in das Bewusstsein der Konsumenten gerückt.

Grosskonzerne und Unternehmen stehen deswegen unter Beobachtung. Es wird hinterfragt, wie sie mit der ökologischen und den damit zusammenhängenden sozialen Herausforderungen umgehen. Die zahlreichen Labels für nachhaltig produzierte Güter erhöhen den Druck zusätzlich. Wie aber sollen Konzerne rasch Nachhaltigkeit leben, wenn sie nicht schon inhärenter Teil des unternehmerischen Credos ist?

Hier öffnet sich ein Markt für Start-ups wie die «Tide Ocean SA»: Das Schweizer Unternehmen sammelt Kunststoffmüll am und im Meer und verwandelt ihn in ein Rohmaterial, das für langlebigere Produkte

eingesetzt werden kann. Im Vordergrund steht dabei als Verkaufsargument nicht die (revolutionär hohe) Qualität des rezyklierten Plastiks, sondern vielmehr seine Herkunft und Gewinnung. Denn dies bedeutet Jobs für existenziell bedrohte Fischer in Asien bei gleichzeitiger Reinigung der Ozeane.

Ein Business-to-Business-Konzept also, bei dem die Nachhaltigkeit als eigentliches Produkt an Unternehmen herangetragen wird. Logistisch wie ökonomisch wäre ein solcher Aufwand in der Lieferkette der einzelnen Abnehmer-Unternehmen nicht zu stemmen. Für Marken wie das Modelabel Tom Ford agiert #tide damit einerseits als Provider für Sustainability, was sich positiv auf das Image auswirkt. Auf der anderen Seite gewinnt rezykliertes Plastik über kurz oder lang an Wert.

Reparierte Plastikmoleküle

«Die Idee ist nicht neu», gesteht Marc Krebs, Co-Gründer des Schweizer Start-ups. Den Plastik aus dem Meer fischen wollen auch andere Unternehmen aus aller Welt. Neu ist aber der Ansatz von #tide ocean, aus



dem Rohstoff in Label und schliesslich ein Geschäft zu machen. Die Produktionskosten für «Virgin Plastic» – Plastik also, der für ein bestimmtes Produkt neu hergestellt würde – sind deutlich geringer als diejenigen, die für aufwendige Recyclingverfahren anfallen.

Gemeinsam mit dem Institut für Werkstofftechnik und Kunststoffverarbeitung (IWK) der Hochschule für Technik in Rapperswil hat #tide aber ein mechanisches Verfahren entwickelt, um die von UV-Strahlen und Salzwasser beschädigten Molekülketten des Ozeanplastiks zu reparieren und zu hochwertigem Granulat oder hochwertigen Kunststofffasern zu verarbeiten.

Das ist aber nur die eine Hälfte der Geschichte. Das Start-up bindet nämlich die lokalen Communities, bisher in den Sammelgebieten in Asien, eng in sein Geschäftskonzept ein. Fischer aus der Region sammeln den Plastikabfall aus dem Meer. Vor Ort wird er in Social Enterprises sortiert, gehäckselt und gewaschen und in der Schweiz im Upcycling-Verfahren aufbereitet. Neu erfolgt die Aufbereitung des Plastiks auch in Thailand, für den asiatischen Markt. «Wir planen den Aufbau eigener Anlagen von #tide ocean material, möchten unser Wissen nach Asien, aber auch Afrika exportieren.»

Aus der Mode wird Alltag

Unternehmen wie #tide Ocean, die Nachhaltigkeit anderen Firmen als Zulieferer zur Verfügung stellen, sind damit Träger einer neuen Leitkultur. Längst etabliert haben sich Start-ups wie die Non-Profit-

Organisation MyClimate, die Nachhaltigkeit direkt an ihre Verbraucherinnen und Verbraucher heranträgt, indem Letztere ihre CO₂-Emissionen mittels Spenden an Aufbau- und Hilfsprojekte kompensieren können; oder Apps wie Too Good To Go, bei denen Restaurants ihre unverkauften Esswaren zu einem stark reduzierten Preis absetzen können, bevor es im Müll landet.

Neben dem Druck von aussen geht es den Marken jedoch ohnehin immer mehr darum, etwas zu nachhaltigen Wertschöpfungsketten beizutragen: «Natürlich ist es PR-technisch ein Vorteil, wenn man sagen kann, dass ein Produkt zu einem gewissen Bestandteil aus unserem #tide-Kunststoff besteht – beim Thema Nachhaltigkeit handelt es sich ja auch um einen Trend», so Krebs. «In vielen Branchen ist man allerdings davon überzeugt, dass dieser im Gegensatz zu anderen Trends nicht vorübergehen wird.»

Tide Ocean SA

Das Ziel des Start-ups ist es, dass Abfall einen Wert bekommt – nur so könne das Plastikmüllproblem gelöst werden. #tide ocean material soll das weltweit erste Label für verantwortungsbewussten Kunststoffgebrauch werden; den Leuten also bald so vertraut sein wie bereits heute bei uns jenes von Max Havelaar im Fruchtereal.

In die Pedale, fertig, los!

Das Fahrrad ist längst mehr als ein Transportmittel – Zweiräder vermitteln ein Lebensgefühl. Die Niederlande machen es vor: Spätestens seit Königin Máxima mit Pumps und Deuxpièces durch die Gegend radelte, ist das Velo als Statussymbol dem Auto gleichgestellt.

Jessica Schön | Text

In den letzten beiden Jahren sind die Verkaufszahlen im Schweizer Fahrradmarkt durch die Decke gegangen, insbesondere E-Bikes haben es Velobegeisterten angetan. 2020 wurden im Vergleich zum Vorjahr gemäss Statistik des Handels fast 40 Prozent mehr Zweiräder verkauft – 34 Prozent oder fast 150'000 davon E-Bikes.

Egal, ob Sie damit zur Arbeit fahren, sich in der Natur bewegen oder in die Ferien düsen möchten: Damit auch Sie den passenden Drahtesel finden, haben wir die wichtigsten Gattungen typologisiert.

Pressierte Geschäftsleute: E-Bike

Longrider E2 von Thömus ab 3490 CHF.



Thömus

Sie sind dem Velofahren eigentlich zugetan, möchten aber auf verschwitzte Morgenstunden im Büro verzichten? Das E-Bike ist – das Tragen eines Helms vorausgesetzt – Ihr bester Freund. Steile Anstiege meistern Sie von nun an, trotz Pumps oder Anzugjacke, mit Links, und sowohl Ihr Portemonnaie als auch die Umwelt freuen sich, wenn Sie anstatt des Autos mit dem E-Bike zur Arbeit flitzen. Wen kümmert es dann noch, ob die Frisur sitzt? Wie sehr Sie Ihr Elektromotor unterstützt, entscheiden Sie in der Regel selbst.

Banker und stilbewusste Anwältinnen: City Bike
Old School von Aarios ab 2140 CHF.



Aarios

Mit dem Muskelvelo durch die Stadt zu flitzen, hat etwas Erhabenes: Es gibt keinen stilvolleren Weg, um überquellenden Bussen oder nervenaufreibenden Parkplatzsuchen zu entkommen. Bei diesem edlen Gefährt von Aarios im Vintage-Stil handelt es sich zusätzlich um einen echten Augenschmaus, der alles andere als altbacken ist und beweist, dass das Statussymbol nicht immer motorisiert sein muss.

Gelegenheitsbiker: E-Mountainbike
Lightrider E2 von Thömus ab 3990 CHF.



Thömus

Sie sind lieber offroad unterwegs, um dem stressigen Arbeitsalltag von Zeit zu Zeit zu entkommen – aber nicht erpicht auf dicke Radlerwaden? Dann ist vielleicht der Lightrider E2 von Thömus etwas für Sie. E-Mountainbikes geben den Velotrend dieses Jahres an, Tradition und Innovation finden hier zusammen. E-Mountainbikes bieten entspannte Naturerlebnisse, ohne dass Sie auf abwechslungsreiche Herausforderungen vornehmlich auf Naturstrassen, Feldern, Single Trails und in Wäldern verzichten müssten.

Velokuriere und Sportfanatikerinnen: Rennrad
RS von Aarios ab 6790 CHF.



Aarios

Hiermit fahren Sie in erster Linie auf asphaltierten Strassen. Egal ob als Profi der Amateur: Das Rennvelo verhilft Ihnen zu einem unvergleichbaren Leichtigkeits- und Schnelligkeitsgefühl. Etwas gewöhnungsbedürftig ist dabei die Sitzhaltung: Die gebeugte Position von Fahrerinnen oder Fahrern erlaubt es, ihre Trittkraft effizient in die Pedale zu geben. Bei Aarios bekommen Sie den Rahmen ihres «RS» darum nach Mass. Wen kümmern dann noch langwierige Sitzungen?

ÖV-Pendler und Stadtreisende: Elektro-Faltvelo
1-2-3 V3 von eflizzer für 1490 CHF.

Hier sind Ihre Faltkünste gefragt: Dank der geringen Packmasse ist das Faltrad eine interessante Lösung für Pendlerinnen und Pendler, die eine Strecke mit dem ÖV oder dem Auto zurücklegen müssen. Was zu Beginn vor allem etwas für technikbegeisterte Visionäre war, hat sich mittlerweile etabliert: Abstriche im Hinblick auf Komfort und Fahrerlebnis gehören der Vergangenheit an. Ebenso die Tage, an denen Sie sich wegen der ewigen Abschiesserei bei der Arbeit verspäten: verstauen Sie Ihr Faltvelo einfach im Büro.



eflizzer

Familienväter und Gemüselieferantinnen: Lastenvelo

BAKFIETS.NL eCargo Cruiser lang von OBST & GEMÜSE ab 4990 CHF.



OBST & GEMÜSE/Florian Bärtschiger

Sie sind die Packesel unter den Velos: Cargobikes finden sowohl bei Kleinunternehmern als auch bei Familien Anklang. Ob für den Transport des Businesslunch oder denjenigen der eigenen Kinder: Sie sind nicht nur umweltschonende, sondern auch platzsparende Alternativen zu privaten PKWs oder dem Lieferverkehr via Lastwagen. Je nach Zweck ist das Bike individuell modellierbar.

»

Was tut Ihr Geld fürs Klima?

Wissen Sie, wie nachhaltig (oder eben nicht) die Unternehmen arbeiten, in die Ihre Pensionskasse oder Sie selbst investieren?

In den reichen Industrienationen im Westen müssen wir uns zusehends bewusst sein, dass wir mit unserem alltäglichen Verhalten oft weniger Einfluss auf Klimaschutz und Nachhaltigkeit haben als mit den Investitionen, die wir auslösen.

Längst legen deshalb vor allem jüngere Anleger und Anlegerinnen Wert darauf, mit ihrem Geld nicht nur eine vernünftige Rendite zu erwirtschaften, sondern dabei auch ihre Werte zu wahren. Die Frage bleibt, wie man das mit überschaubarem Aufwand und dennoch nachweislich wirkungsvoll leisten kann. Die Tareno AG als unabhängige Ver-

mögensverwalterin mit rund zweieinhalb Milliarden Franken Kundengeldern hat deshalb eine klimafreundliche Anlagestrategie entwickelt.

Sie basiert auf dem Grundsatz, dass nur in Unternehmen investiert wird, die im Einklang mit den Zielen des Klimaabkommens von Paris sind. Gemessen wird das mit dem «S-Ray Temperature Score» von Tareno Research-Partner Arabesque. Er quantifiziert das Ausmass, mit welchem die Unternehmen durch ihre Treibhausgasemissionen zum globalen Temperaturanstieg beitragen. Dieser Beitrag wird im «Temperaturpfad» reflektiert, auf dem sich das Unternehmen aufgrund seines aktuellen Verhaltens befindet. Die Tareno-Klimalösung setzt nur auf Unternehmen, die sich kurz-

fristig auf einem Pfad von höchstens 1,5 Grad Celsius Erderwärmung und langfristig maximal auf einem von 2 Grad befinden.

Einerseits hilft uns die Berücksichtigung von Klimadaten dabei, umweltbezogene Risiken besser zu überwachen und die Portfolios unserer Kunden davor zu schützen. Aber wir sind auch stolz darauf, unseren Kunden einen aktiven Beitrag zu einer klimafreundlichen Welt zu ermöglichen: Indem wir ihr Vermögen in Firmen investieren, die mit ihrer Geschäftstätigkeit oder Forschung positiv zum Wandel beitragen.

»

Sibylle Wyss | Seit gut einem Jahr leitet Sibylle Wyss die Geschicke der unabhängigen Basler Vermögensverwalterin Tareno AG als CEO.



Inside SKO

Führung der nächsten Generation

Im Jahr 2017 feierte die Schweizer Kader Organisation SKO ihr 125-jähriges Jubiläum mit der Jubiläumskampagne «Leadership – The Swiss Way». Mitglieder und Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, Kultur und Sport haben aufgezeigt, was Schweizer Führung ausmacht. Das damals eingeführte Label «Swiss Leaders» wird jetzt zur neuen Marke und Leitstern, um die Organisation mit ihren rund 10000 Mitgliedern in die Zukunft zu führen. Ende Jahr wird das von den Mitgliedern gewählte neue Logo in Kombination mit der Marke «Swiss Leaders» die Marke SKO ablösen.

Die Leader von heute und morgen sind stark gefordert: Globalisierung, digitale Transformation, Arbeitswelt 4.0, ein beschleunigtes und komplexes Umfeld – in dieser von Unsicherheit und ständiger Veränderung geprägten Welt Orientierung zu geben, zu entscheiden und dabei das eigene Team einzubinden und mitzunehmen, ist herausfordernd.

Unter dem Motto «Swiss Leaders unterstützt und fördert engagierte Leader in ihrer beruflichen Entwicklung für eine nachhaltige und vielfältige Schweiz» stärkt die Organisation ihren Mitgliedern auch in Zukunft den Rücken – Frauen wie Männern über alle Regionen, Branchen und Altersgruppen hinweg.

Warum ein neues Logo?

Die bisherige Marke «Schweizer Kader Organisation» stammt aus einer Zeit, in der das Wort Kader mit Status und mit hierarchischen Strukturen und dem Sport in Zusammenhang gebracht wurde. Viele junge Führungs- und höhere Fachkräfte verstehen den Begriff nicht und verbinden mit der Marke alles andere als ein dynamisches Netzwerk für Führungskräfte. Der Begriff «Leader» ist universal einsetzbar. Leader sind für uns alle, die Verantwortung übernehmen – nicht nur für sich und den eigenen Beruf, sondern auch für das Team, das Unternehmen und das Ökosystem, in dem man arbeitet und wohnt.

Die Schweiz hat viele Qualitäten, wie Innovationskraft, Sinn für Vielfalt und das Gemeinwohl oder die Bereitschaft, auf Minderheiten Rücksicht zu nehmen. Es braucht aber das Engagement von allen Leadern, diese Qualitäten zu erneuern und mit Nachhaltigkeit

zu verbinden, um die Schweiz als Chancenland zu stärken. Das Logo übersetzt dies: die Assoziation mit dem Schweizer Kreuz, die Offenheit für verschiedene Perspektiven, das Verbindende und der Beitrag zur Integration. In diesem Sinne transportiert die Marke auch unsere neue Vision «Caring. Sharing. Creating Value. Through Sustainable Leadership.»

Die Swiss Leaders

Seit mehr als 125 Jahren vertritt die SKO Swiss Leaders die Interessen von Führungskräften und allen, die etwas bewegen wollen – für eine nachhaltige Entwicklung der Schweizer Arbeitswelt.

Die Swiss Leaders unterstützt ihre 10 000 Mitglieder auf ihrem Karriereweg, bei der Potenzial- und Know-how-Entwicklung und fördert die Vernetzung und den Austausch untereinander, um sie fit zu machen für die Herausforderungen der digitalen, globalisierten und entgrenzten Arbeitswelt.

Die Swiss Leaders ist Mitglied der Europäischen Managervereinigung CEC European Managers und Gründungsmitglied der «Plattform», der politischen Allianz unabhängiger und lösungsorientierter Arbeitnehmer- und Berufsverbände. 1893 als «Schweizerischer Werkmeister-Verband» gegründet, ist sie seit 2005 als 8. NPO und als 1. Berufsverband in der Schweiz nach dem «NPO-Label für Management Excellence» zertifiziert, das von SQS und dem Verbandsmanagement Institut VMI der Universität Fribourg herausgegeben wird.

www.swissleaders.ch



2021 Agenda

Sustainable Leaders Initiative

Mit der im Februar 2021 lancierten Initiative Sustainable Leaders bietet die SKO ein Programm zur Förderung eines neuen Standards für nachhaltiges Management in der Schweiz

Toolkit für den Übergang zu nachhaltiger Führung

Mittwoch 15. September 2021 | 16.00 – 18.00 Uhr, Online

Sustainable Leaders Forum:

Wir sind alle Akteure des Wandels

Donnerstag 30. September 2021 | 15.45 Uhr, Bern

Wandel in Organisationen umsetzen

Donnerstag 4. November 2021 | 16.00 – 18.00 Uhr, Online oder vor Ort

SKO Führungslehrgang

SKO-Führungslehrgang I:

Driving License für neue Führungskräfte

5 Tage:

Do 7. bis Fr 8. Oktober, Do 28. bis Fr 29. Oktober und Do 18. November 2021 | jeweils von 08.00 – 17.30 Uhr, Schloss Au

SKO LeaderTrainings

Sitzungsmoderation on- und offline

Dienstag 21. September 2021
18.00 – 20.00 Uhr, Online

Auf Augenhöhe kommunizieren und führen

Dienstag 28. September 2021
18.00 – 21.00 Uhr, Baden

Sales-Handwerk für LinkedIn

Donnerstag 30. September 2021
18.00 – 20.00 Uhr, Online

Feedbacks – remote und analog

Donnerstag 21. Oktober 2021
18.00 – 21.00 Uhr, Luzern

Storytelling: Mehr Impact für Ihr Business

Dienstag 26. Oktober 2021
18.00 – 20.00 Uhr, Online

Hybrides Projektmanagement

Dienstag 2. November 2021
18.00 – 21.00 Uhr, Bern

Alle weiteren SKO-Veranstaltungen finden Sie auf sko.ch/veranstaltungen, oder kontaktieren Sie uns per Mail an info@sko.ch.

Impressum

Herausgeberin/Kontakt

Schweizer Kader Organisation SKO
Postfach, CH-8042 Zürich
Tel. +41 43 300 50 50
info@sko.ch
www.sko.ch

Chefredaktor

Peter Sennhauser
Tel. +41 44 446 21 95
peter.sennhauser@serviceplan.ch

Kommunikationsverantwortliche

Jeannette Häslér Daffré
Tel. +41 43 300 50 56
j.haesler@sko.ch



www.sko-leader.ch

Konzeption

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Gestaltung

Stämpfli AG, Bern
www.staempfl.com

Redaktion und Content

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Druck

Stämpfli AG, Bern
www.staempfl.com

Auflage

10 050 Exemplare in 2 Sprachen
8000 Deutsch / 2050 Französisch
(WEMF Beglaubigung 2019 – 2020:
9345 Deutsch / 2104 Französisch)

Erscheinungsweise

Erscheint viermal im Jahr
als Printausgabe.

Geht an alle Mitglieder der SKO.

Die Autoren und Autorinnen äussern ihre persönliche Meinung, die nicht mit dem Standpunkt der SKO-Redaktion übereinstimmen muss.

**Die nächste Ausgabe des
LEADER mit dem Thema
«Resilienz – Im Auge des
Sturms» erscheint am
1. Dezember 2021**

Endlich pensioniert! Und plötzlich fehlen 46 000 Franken

Viele Menschen freuen sich auf die Pensionierung. Doch damit fällt nicht nur die Erwerbsarbeit weg, sondern auch ein wichtiger Teil des Jahreseinkommens – und zwar im Schweizer Durchschnitt etwa 46 000 Franken.



«Sie haben es in der Hand, diesen Einkommensrückgang zu verkleinern.»

Früher oder später vollziehen die meisten Erwerbstätigen eine innere Wende. Trotz Arbeit und Karriere rückt irgendwann die Zeit nach der Pensionierung stärker in den Fokus, wenn man Träume verwirklichen kann und sich neue Lebensziele setzt. So gut die «grosse Freiheit» klingt, sie hat auch ihren Preis. Dazu ein kleiner Selbsttest: Wissen Sie, welche Rente Ihnen aus der AHV zusteht? Mit welchen Leistungen aus der Pensionskasse dürfen Sie rechnen? Haben Sie privat vorgesorgt, etwa im Rahmen der Säule 3a? Verfügen Sie über ein Vermögen oder ein Erbe, das Sie anzapfen können? Die allgemeine Datenlage ist ernüchternd. Gemäss Neurentenstatistik des Bundesamtes für Statistik müssen Herr und Frau Schweizer nach der Pensionierung im Schnitt mit der Hälfte ihres früheren Einkommens – mit 46 000 Franken weniger – über die Runden kommen. Sie zweifeln das an? Hier gehts zur Erklärung: cler.ch/rente

Unser Tipp, damit Sie den Gürtel in Zukunft nicht enger schnallen müssen: Überlegen Sie, wie Sie den dritten Lebensabschnitt gestalten wollen – und klären Sie ab, mit welchen Einnahmen und Ausgaben Sie rechnen dürfen. Klar, dass im «Ruhestand» einige Ausgaben wegfallen. Zum Beispiel jene für den Arbeitsweg und auswärtige Verpflegung. Im Gegenzug entdecken Sie vielleicht Hobbys, die ins Geld gehen. Die Kosten für Wohnen, Versicherungen und Haushalt bleiben meist konstant.

Jede Situation lässt sich verbessern

Wir helfen Ihnen gerne, einen Überblick über Ihre Finanzen bei der Pensionierung zu gewinnen. Und vor allem zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihre zukünftige finanzielle Situation mit einer weitsichtigen Planung verbessern können. Vielleicht liegt dann sogar eine frühere Pensionierung drin? Nutzen Sie Ihre Zeit und vergrössern Sie damit Ihren Handlungsspielraum! Reden Sie lieber früher als später mit uns.

Als Mitglied von SKO profitieren Sie einmalig von 25% Rabatt* entweder auf Steuerberatung, Nachlass- oder Pensionsplanung.

*Voraussetzungen und Bestimmungen und unser vollumfängliches Angebot auf www.cler.ch/sko



Master of Advanced Studies (MAS)

eHealth

Studienort:
Zürich

In unmittelbarer Nähe
vom Zürich HB

Erwerben Sie das nötige Wissen und die wesentlichen Kompetenzen, um den digitalen Wandel in Ihrem Unternehmen der Gesundheitsbranche zu gestalten und zu steuern.

Machen Sie sich fit für die digitale Zukunft im Gesundheitswesen!

Weitere Informationen:
fhgr.ch/masehealth

Studieninhalte

- Status of Digital Health
- Plattformen und Methoden
- Digitale und innovative Geschäftsmodelle
- Operative Führung und HR
- Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen
- Datadriven Healthcare
- Digitale Transformation im Gesundheitswesen