

Leader

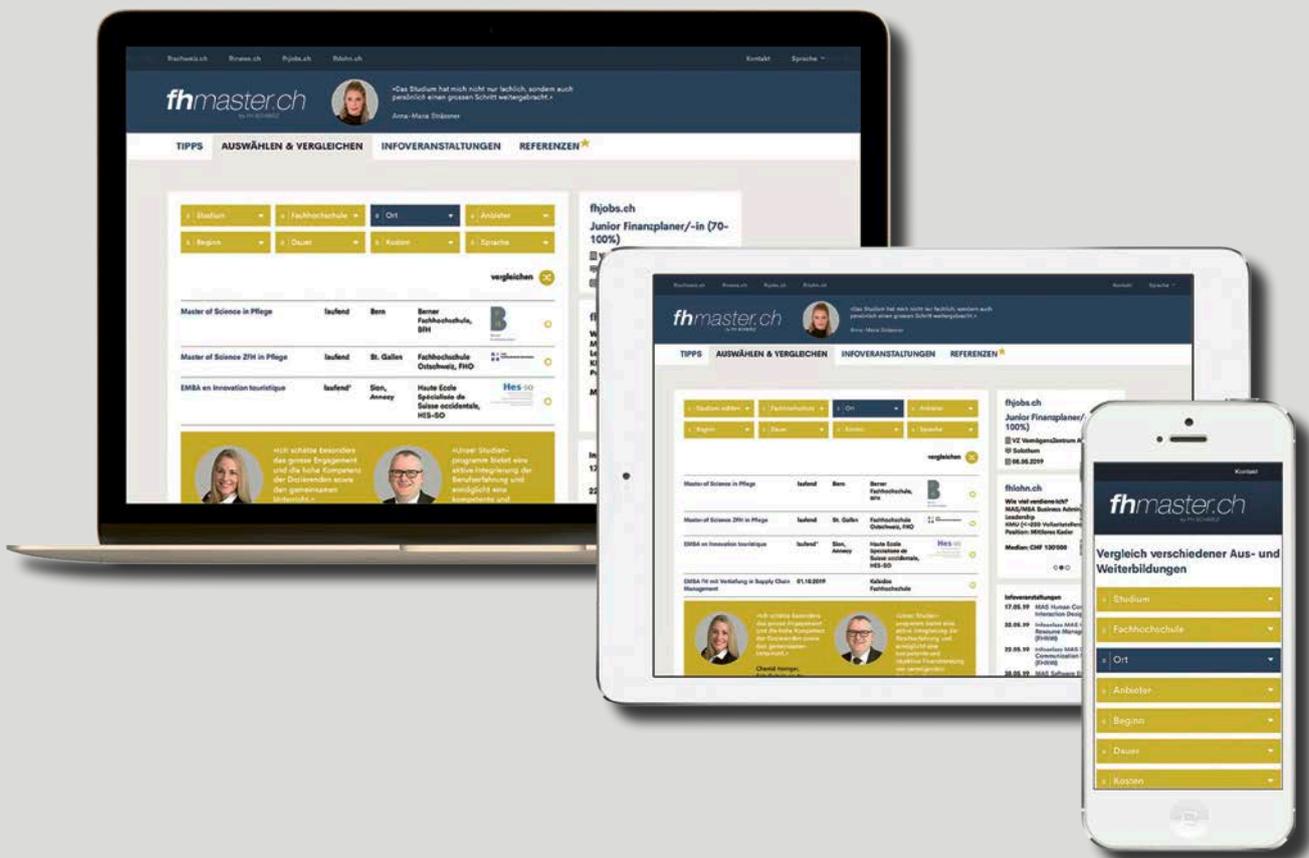
Das Magazin für Führungskräfte

Sprache und Kultur

Eine Tessinerin als CEO in Basel: Mariateresa Vacalli träumt mehrsprachig.

Pierluigi Tami glaubt an die integrative Kraft des Fussballs.

Die Walliser Erika und David Imseng bringen Maschinen Dialekt bei.



Kompass für Aus- und Weiterbildungen

Sind Sie auf der Suche nach einem Masterstudiengang?

- Nationale Übersicht aller FH-Masterstudiengänge: bereits 500 Masterangebote und bald auch bis zu 1500 CAS-Angebote
- Vergleichen und finden Sie Aus- oder Weiterbildungen
- Informieren Sie sich über Infoveranstaltungen in Ihrer Region
- Meinungen von Studierenden und Studiengangsleitenden

NEU mit
Zertifikatslehrgängen
an Fachhochschulen!
CAS sind topaktuell,
kürzer und günstiger –
Informieren Sie sich
jetzt: fhmaster.ch



Vielfalt und Integration

Geschätzte Leserinnen und Leser

Das Corona-Virus hat uns fest im Griff. Die Krise bietet auch Gelegenheit, sich auf die Werte und Qualitäten der Schweiz zurückzubesinnen. Im letzten Heft ging es um das Milizsystem, in diesem Heft um unsere Kultur- und Sprachenvielfalt. Beiden Qualitäten eigen ist die Fähigkeit, das Verbindende über das Trennende zu stellen, sich zusammenzuraufen und die Vielfalt als Ressource zu sehen.

Die Schweiz schaffe es immer wieder, gegensätzliche politische Meinungen einer offenen Diskussion zuzuführen, um im Sinne der Konkordanz und der Kompromissbereitschaft eine nachhaltige Lösung zum Wohle aller zu finden. Das war die Meinung der Persönlichkeiten, die wir anlässlich unseres 125-Jahre-Jubiläums zu typisch schweizerischen Führungsqualitäten befragt hatten.

Der interkulturelle Dialog wird damit als integraler Bestandteil, der Schweizer DNA verstanden. An dieser Stelle sei nun aber die Frage erlaubt, wie viel von dieser Kultur der Offenheit tatsächlich noch vorhanden ist. Dabei ist kulturelle Vielfalt für die Gesellschaft ebenso wichtig wie die Biodiversität für die Natur: Sie ist Voraussetzung für eine soziale, nachhaltige Entwicklung und für demokratische Prozesse. Für die Zukunft der Schweiz und ihrer Wirtschaft braucht es beides – kulturelle Vielfalt und Integration.

Romands, Deutschschweizerinnen und ein Tessiner tragen auch zur Vielfalt in der SKO-Verbandsleitung bei. Thomas Weibel ist als Verbandspräsident dafür verantwortlich, die teilweise unterschiedlichen Inter-

essen zusammenzuführen. Er hat in den letzten neun Jahren nicht nur Sitzungen und Versammlungen effizient geleitet, sondern auch den Verband in einer herausfordernden Zeit heil um diverse Klippen herum manövriert. Unter seiner Leitung entwickelte die SKO neue Dienstleistungen; die «Plattform» für kompromissfähige Politik mit Partnerverbänden ist entstanden, und der Neubau der Liegenschaft Hotzestrasse wurde vollendet. Dieses Jahr erfolgte der Startschuss für eine neue Mitgliederplattform, die Anfang 2021 online gehen wird. Thomas Weibel hat sich entschieden, nach neun Jahren an der Spitze der SKO an der Delegiertenversammlung 2020 zurückzutreten. Für seinen Einsatz und seine umsichtige Führungsarbeit bedanke ich mich herzlich, und ich wünsche ihm für die Zukunft alles Gute!

Lesen Sie sein letztes Wort auf Seite 33.

Viel Vergnügen!

Jürg Eggenberger,
Geschäftsführer SKO



Schweizer
Kader
Organisation

Leader 2/2020

Im Gespräch

«Ich träume mal Deutsch, mal Italienisch»

10

Die Tessinerin Mariateresa Vacalli spricht viele Sprachen und versteht Rätoromanisch. Das bringe sie als CEO auf Augenhöhe mit der Belegschaft der Bank Cler.



Die W-Frage	9	Wissen	
Standpunkt		Fünf Generationen lernen voneinander	26
Zum Glück Multikulti!	15	Sprachunterschiede? Am Arbeitsplatz sind vor allem auch grosse Altersunterschiede die Regel. Unternehmen können davon profitieren.	
Pierluigi Tami, Direktor der Fussball-Nationalteams, hält die Mischung von Sprachen, Religionen und sexueller Ausrichtung der Spieler für integrativ und teamfördernd.		Trend	
Aufgefallen		Zu mehr Toleranz – mit Musik, die keine Grenzen kennt	28
«Ich bin aufrichtig an Menschen interessiert»	16	Die Gustav Akademie in Freiburg fördert als Verein die Entwicklung von jungen Musikern über Sprachgrenzen und den Röstigraben hinweg.	
Von Haus aus Informatikerin, setzt sich die politische Sekretärin des Gewerkschaftsbundes, Laura Perret Ducommun, für Gleichberechtigung und Bildung ein. Und sie will Berndeutsch lernen.		Lifestyle	
Kopf bis Fuss		Der Geruchssinn geht übers Verfallsdatum	30
Erika und David Imseng	18	Wir sind darauf konditioniert, zu glauben, dass alle Lebensmittel schlecht sind, deren Verbrauchsdatum abgelaufen ist. Eine kulturelle Prägung mit Folgen.	
Schwerpunkt		Das letzte Wort	
Do You Speak Swiss?	20	Ich sage Danke!	33
Ist die Pflege der Schweizer Landessprachen angesichts der Dominanz von Weltsprachen wie Englisch reine Folklore? Unsere Recherchen zeigen das Gegenteil: Vielsprachigkeit bringt ein Bewusstsein für Diversität, das zum ökonomischen Trumpf wird.		Fast eine Dekade lang war er Verbandspräsident der SKO: Thomas Weibel, alt Nationalrat, blickt zurück.	
Versus		Inside SKO	34
Gegenüberstellung	25	Agenda	35
		Impressum	35

Inspiration

Sich der Mehrdeutigkeit bewusst sein

«Der Zusammenhang zwischen Sprache und Kultur ist eng. Eine gelungene Kommunikation weiss mit der Wechselbeziehung umzugehen», sagt Professorin Beatrix Kress.

Begriffe wie das dänische Wort «hygge» oder das portugiesische Wort «saudade» wecken eigene Assoziationen, sie lassen sich aber kaum oder nur schwer übersetzen. Phänomene wie dieses beschreiben das Anliegen der Interkulturellen Kommunikation im Kern: Nicht nur Begriffe sind kulturspezifisch aufgeladen – auch ganze Kommunikationsformen unterliegen ihrer Herkunft.

«Alles, was wir kommunizieren, geschieht vor dem Hintergrund einer kulturellen Prägung», erklärt Beatrix Kress, Professorin am Institut für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Hildesheim. «Darüber hinaus knüpft Kommunikation immer auch an bestimmte Erwartungshaltungen.» Das erschwert die Verständigung über kulturelle Grenzen hinweg: Vorurteile sind programmiert. Schnell heisst es dann, die Schweizer sprächen zu langsam, die Deutschen seien zu direkt und Italiener kämen

- gar nicht erst auf den Punkt. Wie Kommunikation
- zwischen zwei kulturell unterschiedlichen Parteien
- dennoch gelingen kann, zeigt das Konzept der «Ambiguitätstoleranz»: Kommunizierende sind sich dabei darüber im Klaren, dass es beim Austausch von
- Informationen mehrere Einordnungsmöglichkeiten geben kann. Vielleicht war die ironische Stichelei
- meines Gegenübers gar nicht als solche, sondern als aufrichtiges Kompliment gemeint?

- Im Alltag bedeutet es im Grunde genommen, nicht immer vom Schlechtesten auszugehen: «Das kann durchaus heissen, dass sich eine Erklärung für das Verhalten oder das Gesagte meines Kommunikationspartners entzieht», so Beatrix Kress. Klärung schafft auf die Schnelle also nicht unbedingt eine
- Analyse der Kommunikationssituation, sondern vielmehr das Bewusstwerden der Mehrdeutigkeit.

Diversität lohnt sich

Etwas, was die Schweiz abhebt von anderen Ländern, ist die Vielfalt von Sprachen und Kulturen auf engem Raum. In der Geschäftswelt ist das Thema Diversität – oder eben Vielfalt – seit einigen Jahren permanent weit oben auf der Agenda.

Einerseits ist aus der ökonomischen Wissenschaft klar geworden, dass vielfältige Teams besser und produktiver arbeiten, und zwar auf allen Ebenen einer Hierarchie, inklusive «ganz oben». Andererseits ist Vielfalt oder Diversität aus Nachhaltigkeitssicht selbst ein Ziel geworden, um die Situation bei der Chancengleichheit zu verbessern.

Dabei geht es beim Thema Vielfalt nicht nur um Geschlecht, sondern auch um Ethnie, Kultur, Sprache, Religion, Alter, politische Einstellung, sexuelle Orientierung usw. Untersuchungen zeigen zum Beispiel,

dass bei börsenkotierten Unternehmen eine höhere Wahrscheinlichkeit für Erfolg besteht, wenn der Frauenanteil grösser ist als der heutige. Es scheint, dass der Regulator in Ländern, wo er mit Quotenregelungen – und seien sie auch nur vorübergehend – eingreift, die Unternehmen zum Glück oder eben zum Erfolg zwingen kann.

In der Schweiz haben wir das Glück, dass wir den Umgang mit Vielfalt bezüglich Kultur und Sprache von klein auf einüben können. Diese Fähigkeit hilft enorm, in einer globalisierten Wirtschaft erfolgreich zu sein. Wir haben die Chance, Kunden, Mitarbeitende und Geschäftspartner besser zu verstehen und besser auf sie einzugehen.

Die Frage ist nur, ob wir in der Schweiz diese ausgezeichnete Ausgangsbasis auch optimal nutzen.

Thomas Scheiwiller | Text

Unabhängiger Advisor für internationale Unternehmen in den Bereichen Sustainability, Integrity, Governance und Compliance.

Der lange Weg in die Arbeitswelt 4.0

Die Digitalisierung der Arbeitswelt zur sogenannten «New Work» steht in der Schweiz noch am Anfang: Vor der Coronakrise sahen sich laut einer umfangreichen Studie der Hochschule für Wirtschaft der FHNW erst zwölf Prozent der Unternehmen in der Arbeitswelt 4.0.



Im Reden zeigen wir, wer wir sind

Die Führungskultur spiegelt sich im Reden und Schreiben. Dies gilt nicht nur für Literaturschaffende wie Olga Tokarczuk oder Peter Handke, sondern für alle Frauen und Männer in Leitungsfunktionen.

Im Dezember 2019 wurden Olga Tokarczuk (*1962) und Peter Handke (*1942) die Nobelpreise für Literatur verlieren. Beide Autoren befinden sich gegenwärtig inmitten politischer Kontroversen, allerdings aus ganz unterschiedlichen Gründen. Olga Tokarczuk wird massiv von rechtsnationalen Kreisen für ihre Kritik an einem verklärten polnischen Geschichtsbild angeprangert. Peter Handke muss sich dagegen für seine Nähe zum Regime Slobodan Miloševićs rechtfertigen. Dass diese Debatten sehr emotional geführt werden, weist auf die eminente Bedeutung hin, die wir der symbolischen Form der Sprache zusprechen.

Im Reden und Schreiben zeigen wir, wer wir sind und wofür wir stehen. Je öffentlicher man sich äussert, desto genauer werden die Worte unter die Lupe genommen. Mit dem Nobelpreis für Literatur erfuhren die beiden Künstlerpersönlichkeiten eine markante Steigerung ihrer Prominenz. Sie sind – ob gewollt oder nicht – zu Autoritäten geworden. Ihren Aussagen wird Gewicht beigemessen.

Der Mensch benennt!

In Bezug auf gegenwärtige Konzepte von Leadership lohnt sich ein Seitenblick auf die Situation von Führungskräften in Unternehmen und Organisationen. Hier gibt es einige spannende Parallelen zum literarischen Feld. Sprachliches wird eingesetzt, um Visionen zu formulieren, Strategien zu erklären oder Aktionen anzuweisen. Im normalen Arbeitsalltag geht oft vergessen, welche elementare Bedeutung dem mündlichen und schriftlichen Kommunizieren zukommt.

Nur wenig würde sich bewegen, würden die Frauen und Männer in den Chefetagen keine Entscheidungen kundtun oder Zukunftsvorstellungen in Worte

fassen. Mit der Feststellung, dass «Gott schafft, und der Mensch benennt», bringt Olga Tokarczuk in ihrem Roman «Ur und andere Zeiten» (1996) unsere Existenz als sprachbegabte Wesen auf den Punkt. Um etwas in Gang zu setzen, müssen wir uns artikulieren. Jedoch ist die Art und Weise des Kommunizierens heute einer grossen Veränderungsdynamik unterworfen. Autoritäre Anweisungen oder gar Befehlsformen werden nicht mehr fraglos akzeptiert. Vielmehr müssen Führungskräfte die Belegschaften mit unterschiedlichen Mitteln motivieren, involvieren und begeistern. Deshalb erlebt das Storytelling, das mit den ältesten literarischen Mitteln unserer Kultur operiert, eine auffallende Konjunktur.

Handkes Erzähler inszeniert das Verschwinden

Über das Erzählen einer mitreissenden und sinnvollen Geschichte wird das Publikum ins Boot geholt. Das vom Management praktizierte Führungsmodell mit Fiktionen kann sich aus diesem Grund manchmal gar der poetischen Tätigkeit von Autorinnen und Autoren annähern. Dies bleibt nicht ohne Effekt auf die Literatur. Textkünstler wie Olga Tokarczuk oder Peter Handke stehen vor der Herausforderung, sich zu überlegen, wie ihr Schreiben auf eine solche Konkurrenz reagieren soll. So entscheidet sich beispielsweise der Ich-Erzähler in Peter Handkes Roman «Mein Jahr in der Niemandsbucht» (2007) für den Rückzug aus dem öffentlichen Leben, um neue Erzählformen für die Gegenwart zu finden: «Hinschauen, registrieren, festhalten; das Erzählerische als ein blosser Nebenstrang». Als literarische Autorität dankt dieser Erzähler ab, um in einer bescheideneren Rolle als Chronist des Alltags von der Welt zu berichten. Möglicherweise verbirgt sich darin eines der nachhaltigen Konzepte von Leadership für die Zukunft: weniger Inszenierung und mehr Aufmerksamkeit für das tatsächliche Geschehen.

Dr. Serge Honegger | Text

Der Dramaturg für Theater wie die Bayerische Staatsoper München, das Opernhaus Zürich oder das Theater St. Gallen hat an der Universität St. Gallen im Bereich Organisation und Kultur doktoriert. Heute ist er in der Kommunikations- und Managementberatung tätig, führt Storytelling-Workshops durch und hält Vorträge über das Konzept der Corporate Dramaturgy.

In welchem Zusammenhang ist Ihnen Vielfalt wichtig?



Pierluigi Tami | Direktor der Schweizer Fussball-Nationalteams

Ich betrachte Diversität aus der Perspektive einer Mannschaft. Für mich bedeutet Diversität deshalb, dass jeder seine eigenen und ganz persönlichen Qualitäten einbringt, die auf seinem Werdegang, seiner Herkunft und seinem Charakter beruhen. Je vielfältiger diese Qualitäten sind, desto grösser sind die Erfolgchancen.

> Pierluigi Tami über die Vorzüge von Diversität: Seite 15.

Erika und David Imseng | Gründer recapp IT

Mehr als die Hälfte aller weltweit gesprochenen Sprachen drohen in naher Zukunft zu verschwinden und damit ein wertvoller Teil unseres kulturellen Gedächtnisses. Die sprachliche Vielfalt soll im digitalen Zeitalter nicht verloren gehen, Unternehmen wie recapp können dabei behilflich sein.

> Imsengs von Kopf bis Fuss: Seiten 18 und 19.

Thomas Weibel | Alt Nationalrat und Präsident der SKO

Vielfalt stabilisiert, sie fördert einzelne Organisationen und Unternehmen ebenso wie die Gesellschaft und die Wirtschaft. Deshalb sollten wir Vielfalt als Normalität sehen und ausnahmslos als Ausgangspunkt des strategischen und unternehmerischen Denkens betrachten.

> Thomas Weibels letztes Wort auf Seite 33.

**«Es ist wertvoll,
mit den Mitarbei-
tenden in ihrer
Sprache zu
kommunizieren»**

Die Telekommunikationsspezialistin Mariateresa Vacalli wurde im September 2019 zur CEO der Bank Cler ernannt. Das Unternehmen repräsentiert für die Tessinerin die Vielfalt der Schweizer Gesellschaft und Kultur. Nach diesen Grundsätzen führt sie es auch.



Robert Wildi | Text
Marc Wetli | Fotografie

Frau Vacalli, als gebürtige Tessinerin haben Sie unter anderem in Lausanne eine Weiterbildung absolviert und sind heute in Basel CEO einer Bank mit rätoromanischem Namen. Sind Sie die perfekte Schweizerin?

Perfekt bin ich sicher nicht (lacht), aber eine überzeugte Schweizerin. Obwohl ich in der Schule Mathematik bevorzugte, war mir früh klar, dass ich meine Fremdsprachenkenntnisse erweitern wollte. Das ist für uns Tessiner absolut normal, da wir als sprachliche Minderheit praktisch dazu gezwungen sind. Entsprechend wird der Fremdsprachenunterricht vor Ort sehr früh in den Schulbetrieb integriert. Mit sechs Jahren begann ich mit Französisch, mit zwölf kam Deutsch und mit vierzehn Englisch dazu. Auch Rätoromanisch verstehe ich, spreche es allerdings nicht. Später kam als weitere Sprache noch Spanisch dazu, wo ich aber noch einiges zu lernen habe.

In welcher Sprache träumen Sie?

Das ist unterschiedlich, mal Italienisch, mal Deutsch oder sogar gemischt. Dadurch, dass ich so viele Sprachen spreche, spreche ich keine Sprache richtig perfekt. Die Folge davon: Ich werde in allen Landesteilen immer mal wieder gefragt, ob ich noch nicht lange in der Schweiz lebe.

Stecken Sie das locker weg?

Auf jeden Fall, denn die Vorteile überwiegen deutlich.

„Ich werde in allen Landesteilen immer mal wieder gefragt, ob ich noch nicht lange in der Schweiz lebe.“

Auch im Geschäftsleben?

Hier ganz besonders. Wir haben bei der Bank Cler Geschäftsstellen in allen Schweizer Landesteilen, und es ist für mich sehr wertvoll, mit allen Mitarbeitenden in ihrer jeweiligen Sprache kommunizieren zu können. Das erleichtert vieles, weil man sich auf Anhieb versteht. In einem Unternehmen mit rund 500 Mitarbeitenden ist dies ein enormer Mehrwert.

Und wird wohl auch von der Belegschaft geschätzt.

Klar erleichtere ich mir auch den menschlichen Zugang, wenn ich die Kollegen in Genf auf Französisch, in Zürich auf Deutsch und in Bellinzona auf Italienisch anspreche. Das ist gerade in einem gesamtschweizerisch tätigen Unternehmen sicherlich ein nicht zu unterschätzender Führungs- und Vertrauensbonus.

Wo spüren Sie dieses Vertrauen im Alltag?

Es macht sich vor allem im Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen aus der Romandie und dem Tessin bemerkbar. Unser Hauptsitz ist in Basel, dies ist automatisch mit der Annahme einer Deutschschweizer Dominanz verbunden. Mit dem Durchbrechen der Sprachbarriere kommunizieren wir auf Augenhöhe. Das bestärkt mich, genau so weiterzufahren. Auch deshalb habe ich zum Beispiel kürzlich einen Auffrischkurs «Banking auf Französisch» absolviert.

Die Sprache ist das eine, die Mentalität das andere. Kommunizieren Sie mit der St. Galler Filiale anders als mit jener in Lausanne, unabhängig von der Sprache?

Da gibt es tatsächlich Unterschiede. Obwohl man die Tessiner und die Romands gemeinhin als lockerer bezeichnet als die Deutschschweizer, legen sie mehr Wert auf Formalitäten im persönlichen Umgang. Zumindest auf geschäftlicher Ebene. Wir pflegen in unserer Bank die Du-Kultur, was von den Deutschschweizer Mitarbeitenden sofort problemlos angenommen und umgesetzt wurde. Bei den Westschweizern und den Tessinern ist das Duzen etwas schwieriger, weil sie es nicht gewohnt sind. In der lateinischen Schweiz wird die Sie-Form als Zeichen des Respekts und einer Hierarchieordnung verstanden.

Stellen Sie diese unterschiedlichen Mentalitäten in der Führung auch vor Schwierigkeiten?

Ich kann gut mit solchen Situationen umgehen, was auch damit zu tun hat, dass ich in jeder Schweizer Sprachregion schon selbst gearbeitet habe. Dadurch kenne ich die Eigenheiten der Menschen in den Regionen gut und weiss in den meisten Situationen, was mich erwartet.

Hat die Sprachenvielfalt für ein eher kleines Unternehmen wie die Bank Cler auch Nachteile?

Ja, die sprachliche Vielfalt hat natürlich auch eine Kehrseite. Als Bank, die ausschliesslich in der Schweiz aktiv ist, übersetzen wir fast alles in die drei grossen Landessprachen: Medienmitteilungen, interne Informationen, Schulungsunterlagen, Verträge, sämtlichen Content auf den Webseiten und so weiter. Dieser Aufwand hat seinen Preis. Sprachenvielfalt ist definitiv teuer. >

| **Mariateresa Vacalli**
CEO, Bank Cler



”

In der lateinischen Schweiz wird die Sie-Form als Zeichen des Respekts und einer Hierarchieordnung verstanden.“

Die Grossbanken machen es sich da einfacher und haben Englisch zur Unternehmenssprache erklärt. Kein Thema?

Nein, kein Thema für uns. Wir haben Mitarbeitende aus 20 verschiedenen Nationen mit 14 Muttersprachen. Viele davon sind in der Schweiz geboren und aufgewachsen. Diese Vielsprachigkeit ist ein grosser Vorteil, denn sie spiegelt unsere Kundschaft wider. So kann ein Kundengespräch durchaus mal in deren Muttersprache geführt werden.

„Wir übersetzen fast alles in drei Landessprachen. Sprachenvielfalt ist definitiv teuer.“



Die Bank Cler will mit digitalen Tools und Smartphone-Banking vor allem ein junges Publikum erreichen. Geht die Strategie auf?

Wir positionieren uns als digitale Bank mit physischer Präsenz und möchten unsere Kunden über alle möglichen Kanäle ansprechen. Vertreter der jungen Generation wollen ihre Geldgeschäfte vornehmlich über das Smartphone abwickeln. Wenn es um komplexere Bankgeschäfte wie Geldanlagen oder eine Finanzierung geht oder man älter ist, schätzt man dagegen den Beraterkontakt in der Geschäftsstelle. Mit 31 Geschäftsstellen in der Schweiz haben wir eine gute Marktabdeckung, können allerdings mit einem dichten Filialnetz, wie es etwa Mitbewerber wie Raiffeisen oder die Kantonalbanken bieten, nicht mithalten. Folglich legen wir den Fokus für unsere Wachstumsstrategie eher auf das digital affine Publikum streichen.

Mit Erfolg?

Unsere Smartphone-Banking-App Zak hat in einer vergleichsweise kurzen Zeit schon über 32 000 jugendliche Kundinnen und Kunden angezogen, was sicherlich ein respektable Erfolg ist.

Mit welcher Sprache müssen junge Bankkunden angeworben werden?

Wir wollen uns sicher nicht mit einer Pseudo-Jugendsprache anbieten, sondern möglichst authentisch sein. Deshalb arbeiten im Zak-Team auch mehrheitlich jüngere Mitarbeitende. Sie sprechen die Sprache der jungen Kunden ganz natürlich, ohne sich verstellen zu müssen. Das scheint gut zu funktionieren.

Haben Sie nie den Wunsch, sich aus dem hektischen Stadtleben dereinst wieder ins beschauliche Tessin zurückzuziehen?

Wenn ich in Pension gehe, tönt diese Option durchaus attraktiv (lacht), aber bis dahin habe ich noch viel Zeit und noch mehr zu tun.

»

Von der Telko zum Banking

Sie hat 1998 das Studium an der ETH Zürich als diplomierte Betriebs- und Produktionsingenieurin abgeschlossen und verschiedene Executive-Management-Ausbildungen absolviert – unter anderem an der INSEAD Fontainebleau und der IMD Lausanne. Zwischen 2016 und 2018 war sie als CEO von Moneyhouse AG tätig, der zur NZZ-Mediengruppe gehörenden Plattform für Wirtschaftsinformationen. Davor hatte Mariateresa Vacalli während rund 14 Jahren verschiedene Managementfunktionen bei zwei Telekommunikationsunternehmen (Sunrise und UPC) inne.

Zum Glück Multikulti!



Immer wieder tauchte in den letzten Jahren in meinungsmachenden Schweizer Medien der Vorwurf auf, dass sich Spieler des Schweizer A-Nationalteams nicht mit unserem Land identifizieren. In einem 15 Jahre alten Video ist zu sehen, dass praktisch kein Spieler die Nationalhymne mitsingt. Damals war das kein Problem – und es sollte auch heute keines sein!

Ob ein Spieler die Nationalhymne – ob kräftig oder nicht – mitsingt, erachte ich für die Identifikation mit dem Team nicht als prioritär. Vielmehr geht es darum, dass er auf dem Platz alles gibt und das Land auf diese Weise würdig vertritt. Die Spieler betonen immer wieder, dass sie das zu tun bereit sind, dass sie sich «zerreißen», dass sie sich im Nationaltrikot wohlfühlen und so ihren Beitrag dazu leisten, die Nation hinter sich zu haben.

Bei den grössten Erfolgen des Schweizer Fussballs der Neuzeit – dem Überstehen der Gruppenphasen an Welt- und Europameisterschaften, beim U-17-WM-Titel 2009 oder dem EM-Titel der U-17 sechs Jahre davor, beim EM-Final der U-21 im Jahr 2011 oder bei den EM- und WM-Teilnahmen des Frauen-Nationalteams – spielten Secondos und Secondas eine wichtige Rolle. Wir haben in der Schweiz verschiedene Hautfarben, Religionen, sexuelle und politische Orientierungen. Unsere Mannschaften repräsentieren alle, und wir respektieren alle. Es ist keine Floskel, dass Fussball eine integrative Wirkung hat.

Dass der oben erwähnte Palmarès zustande kam, hat nicht nur mit den Spielerinnen und Spielern zu tun, sondern auch mit ihren Trainerinnen und Trainern, den Leadern. Unterschiedliche innere und äussere Einflüsse wie kulturelle Hintergründe, verschiedene Sprachen oder Altersstufen, Veränderungen in der Medienwelt und in der Persönlichkeitsentwicklung der Mannschaft erfordern auch von den Coaches eine ständige Adaptation an neue Situationen, ein feines Sensorium, Wachsamkeit und Mehrsprachigkeit, wenn man allen Ansprüchen gerecht werden will.

Diese Personen haben es geschafft, all diese Kriterien erfolgsbringend zu vereinen, gepaart mit dem notwendigen Wettkampfglück. Die Schweiz kann, darf und soll stolz darauf sein, was Trainerinnen und Trainer, ob mit Schweizer Pass oder ohne, mit Spielerinnen und Spielern, ob mit «urschweizerischen» oder ausländisch klingenden Namen, erreicht haben. Es ist ein gelungenes Beispiel von Integration und Identifikation mit unserem Land.
»

Pierluigi Tami | Text

Direktor der Nationalteams im Schweizerischen Fussballverband (SFV),

«Ich bin aufrichtig an Menschen interessiert»

Sie ist Informatikerin, aber Laura Perret Ducommun's Herzenthemen sind Gleichberechtigung und Bildung. Als politische Sekretärin des Gewerkschaftsbundes steht sie dafür in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ein.

Was macht dich aus?

Ich bin immer in meinem Umfeld engagiert, um die Dinge voranzutreiben. In meiner Arbeit engagiere ich mich für Menschen in der Ausbildung und für junge Menschen. In der SKO engagiere ich mich für Leader, die Karriere der Frauen und die Westschweiz. In der Politik setze ich mich für Bildung und Gleichberechtigung ein.

Welche Sprache sprichst du (am liebsten)?

Die Sprache der Liebe :-). Dann Französisch, Deutsch und Englisch. Meine nächste Herausforderung besteht darin, Berndeutsch zu lernen!

Wo kommst du her?

Ich habe meine Karriere im IT-Bereich mit einem Doktorat in Informatik begonnen. Ich arbeite seit mehr als 15 Jahren mit Leidenschaft für Menschen in der nationalen Bildungspolitik. Neben meiner Arbeit als politische Sekretärin bin ich auch als Supervisorin, Coach und Ausbilderin von Erwachsenen tätig.

Wie und in welchen Themen hat dich das geprägt?

Neben meinem Berufsfeld ist mir die Gleichstellung der Geschlechter sehr wichtig. Gleiche Bezahlung natürlich, aber auch der Zugang von Frauen zu Schlüsselpositionen in Wirtschaft und Politik, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Altersvorsorge.

Was treibt dich an im Leben?

Meine Lebensaufgabe ist es, Menschen zu helfen. Dies ist der rote Faden, der mein Handeln und meine Ent-

scheidungen leitet, sei es im beruflichen, verbandsorganisatorischen, politischen oder privaten Bereich. Es ist meine Quelle der Motivation, die mir Energie gibt und mich vorwärtstreibt.

Wie kannst du ändern am besten helfen?

Ich bin aufrichtig an Menschen interessiert, um ihre Wirklichkeit und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Nachdrücklich und positiv begleite ich sie und ermutige sie, ihre Ressourcen und Lösungen zu finden. Ich stelle meine Netzwerke gerne zur Verfügung, um Menschen zu verbinden und Synergien zu schaffen.

Was ist deine grösste Hoffnung für die Zukunft?

Mein Traum ist es, dass jeder Mensch gesund ist und in seinem beruflichen und persönlichen Leben gedeiht. Als Mitglied der SKO-Verbandsleitung wünsche ich mir ein besseres Verständnis zwischen den Sprachregionen und eine deutliche Verbesserung für die Karrieren von Frauen.

Welche Kultur führt dorthin?

Die Kultur des Teilens, der Solidarität, der Vielfalt, des Wohlwollens, des Respekts, der Gleichheit, der Bewahrung unserer Umwelt. Ich behalte immer diesen Satz aus der Präambel der Bundesverfassung im Gedächtnis: «... die Stärke der Gemeinschaft wird am Wohl der schwächsten Mitglieder gemessen.

»

Willst du SKO-Botschafter/in werden?

Hier meldest du dich an: sko.ch/sko-botschafter



Laura Perret Ducommun | stv. Sekretariatsleiterin des SGB

Informatikerin mit umfassendem sozialem und politischem Engagement: Laura Perret Ducommun kann auf eine beeindruckende Liste an Tätigkeiten für Bundes-, Bildungs- und Verbandsorganisationen zurückblicken. Beim SGB betreut sie die Dossiers Bildungs- und Jugendpolitik. Seit 2019 vertritt sie die Westschweiz in der Verbandsleitung der Schweizer Kader Organisation SKO.

Erika und David Imseug

recapp IT AG

Die zündende Idee |

Der Alltag spielt sich in der Schweiz in verschiedenen Sprachen und Dialekten ab, daher muss Spracherkennung auch in allen Variationen funktionieren.

| Der Blick in die Zukunft

Tastaturen als Eingabemittel werden grösstenteils verschwinden – Bildschirme werden grösser.



Die Überzeugung |

Der Computer soll sich dem Menschen anpassen und nicht umgekehrt – Sprachassistenten sollen Schweizerdeutsch verstehen und nicht die Schweizer dazu bewegen, Hochdeutsch zu sprechen.

Das Ziel |

Die Interaktion mit Computern durch Sprache, das natürlichste Kommunikationsmittel, einfacher und effizienter gestalten, auch in der Schweiz.

Die Dienstleistung

Kundenspezifische Spracherkennungslösungen in allen Schweizer Variationen: Deutsch inklusive schweizerdeutscher Dialekte, Französisch, Italienisch, Rätoromanisch und Englisch. Die Software kann mehrsprachige Gespräche mit vielen Fachausdrücken automatisiert protokollieren und setzt selbstständig Satzzeichen.

recapp IT AG

Das Walliser Unternehmen ist der führende Anbieter für multilinguale automatische Spracherkennung im Bereich der akzentuierten Sprache und Dialekte. Die Schweizer Technologie basiert auf künstlicher Intelligenz und ermöglicht so Spracherkennungssysteme, die sich schnell an Dialekte, Sprachen und Sprecher anpassen. Recapps Technologie versteht alle Schweizer Sprachen: Französisch, Deutsch, Italienisch, Rätoromanisch, Englisch und sogar schweizerdeutschen Dialekt.

Do you speak Swiss?

Wir Schweizer sind ein «kurioses» Völkchen mit vier offiziellen Landessprachen in einer Welt, die um uns herum zum englischsprachigen Dorf mutiert. Sind wir deshalb antiquiert und reif fürs Museum? Ganz im Gegenteil. Die mehrsprachige Schweiz ist gesellschaftspolitisch wie auch ökonomisch ein Erfolgsmodell.

Robert Wildi | Text

Was stellt man sich unter einem «bündnerromanischen Wörterbuch» vor? Etwas, das nie jemand braucht? Nun, der gedankliche Erstreflex ist nicht ganz abwegig. Die Vorstellung, dass sich ein Tourist in Graubünden mit «Dictionnaire» unter dem Arm auf die Suche nach den rund 50 000 rätoromanisch sprechenden Einheimischen macht und um ein «fazièl da nas» (Taschentuch) bittet, wirkt eher skurril. Zumal diese Mini-Minderheit auch bestens Deutsch versteht und spricht. Und trotzdem: Der Dicziunari Rumantsch Grischun (DRG) ist keine Erfindung, sondern wurde vor über 115 Jahren in Chur ins Leben gerufen. Seit 1939 bis heute sind 13 Bände mit total über 10 000 Seiten gedruckt worden. Der 14. Band ist zurzeit in Entstehung.

Um ein wertvolles Stück Schweizer Sprach- und Kulturgeschichte handelt es sich also beim heute von der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW) betreuten DRG. So wertvoll, dass er seit dem letzten Jahr sogar online zugänglich ist. Pikant: Digitalisiert wurde das Wörterbuch der kleinsten sprachlichen Minderheit der Schweiz im bevölkerungsreichsten Staat der Welt. Sechs Datentypistinnen aus dem chinesischen Nanjing haben das Werk während 19 Monaten komplett abgeschrieben, kennen also Wörter wie «Plima» (Feder), «Martè» (Hammer) oder «Nav a vela» (Segelschiff) – zumindest vom Hörensagen.

Ertrag überwiegt die Kosten

Das ist ein beträchtlicher Aufwand zur aktiven Pflege einer Sprache, die laut Bundesamt für Statistik (BFS) heute gerade noch von 0,5 Prozent der Schweizer Bevölkerung gesprochen wird. Bei einer identischen Erhebung vor 50 Jahren waren es 0,8 Prozent. Zum Vergleich: Die Zahl der Einwohner im Land, die Englisch als Muttersprache angeben, beträgt heute mehr als das Zehnfache. Da stellt sich in einer von Globalisierung und Grenzüberwindung geprägten Welt unweigerlich die Frage, ob die offizielle Viersprachigkeit in der kleinen Schweiz nicht antiquiert ist.

«Selbstverständlich ist eine viersprachige Schweiz «antiquiert», schauen Sie doch andere Länder wie etwa Indien an, die nicht nur vier-, sondern vielsprachig sind», lautet die provokative Antwort von Renata Coray, Projektleiterin am Kompetenzzentrum für Mehrsprachigkeit an der Universität Freiburg. «Im Ernst: Mehrsprachigkeit ist eine soziale Realität und weder antiquiert noch modern.» Von daher sei diese Frage nicht zu beantworten und eigentlich auch nicht zu stellen. Einerseits seien selbst Kenntnisse aller vier Landessprachen in der Regel nicht ausreichend, um auf den globalen Arbeitsmärkten zu bestehen. «Denn dazu braucht es vor allem Englisch», sagt Coray, weist aber andererseits auch auf die unzähligen Jobs in der Schweizer KMU-Wirtschaft hin. «Hier sind solide Kenntnisse der Landessprachen oft ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im Bewerbungsprozess.» Das Gleiche gelte für die gesellschaftlichen Partizipationsmöglichkeiten.

Um die Frage, zu welchem Preis der Erhalt aller Schweizer Landessprachen vor dem Hintergrund der «englischen Durchdringung» auf Dauer zu rechtefertigen sei, ranken sich auch innerhalb der SAGW seit vielen Jahren die Diskussionen und Dispute. Schon kurz nach der Jahrtausendwende rechnete der Genfer Ökonom François Grin an einer SAGW-Tagung zum Thema vor, dass der Schweizer Staat über zwei Milliarden Franken und damit satte 10 Prozent seiner gesamten Bildungsausgaben allein in den Sprachunterricht stecke. Doch selbst der Wirtschaftsexperte gewichtet den «individuellen und nationalen Mehrwert» der Schweizer Vielsprachigkeit deutlich höher als den damit verbundenen Kostenaufwand. «Die Mehrsprachigkeit der Schweiz ist eine Stärke, die sie niemals freiwillig aufgeben sollte», so sein Fazit.

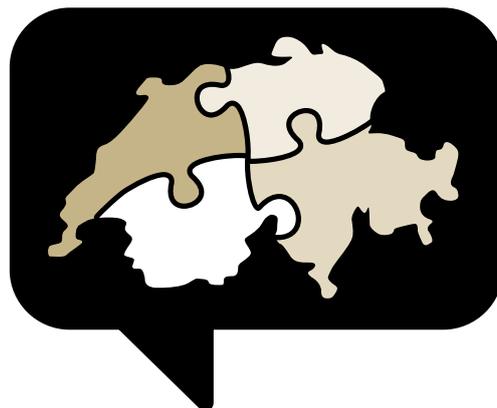
**„Die Mehrsprachigkeit
der Schweiz ist eine
Stärke, die sie niemals
freiwillig aufgeben
sollte.“**

François Grin

Englisch als fünfte Landessprache

Den wirtschaftlichen Nutzen der Mehrsprachigkeit für die Schweizer Volkswirtschaft sieht auch Renata Coray: «Die Kompetenz in mindestens zwei Landessprachen sowie Englisch eröffnet einem Unternehmen den Zugang zu mehr als nur einem Sprach- und auch Wirtschaftsraum, was gerade für die exportorientierte Schweizer Wirtschaft sehr wichtig ist.» Denn bei der Sprachwahl in Wirtschaftsbeziehungen, so die Soziolinguistin, spielen auch Interessen- und Machtverhältnisse eine Rolle, wie ein legendärer Spruch des ehemaligen deutschen Bundeskanzlers Willy Brandt auf den Punkt bringt: «If I'm selling to you, I speak your language. If I'm buying, dann müssen Sie Deutsch sprechen!»

Auch für Manuela Cimeli, die sich als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der SAGW intensiv mit der Schweizer Sprachen- und Kulturvielfalt beschäftigt, ist vor dem Hintergrund dieser globalen Optik eine Beschränkung auf vier Landessprachen heute nicht mehr gegeben. «Wir müssen Englisch de facto als fünfte Landessprache hinzuzählen und entsprechend pflegen», sagt die überzeugte Verfechterin eines möglichst bunten Sprachenmix im Land. Wer eine zusätzliche Sprachkenntnis erwerbe, lerne dabei nicht ein-



fach Vokabularien und Grammatik, sondern auch eine ganz neue Kultur und Denkweise, neue Bilder und Gesten kennen. Dies sei eine unglaubliche Bereicherung für das gesellschaftliche wie auch das berufliche Leben. «Gerade die Wirtschaft tut gut daran, dieses enorme Potenzial noch intensiver zu nutzen und in Form etwa von Austauschprogrammen für ihre Mitarbeitenden zu fördern.»

Ein Label für Zweisprachigkeit

Wie ein solcher Austausch vor der Haustür und im täglichen Leben fast reibungslos funktioniert, zeigt sich entlang der deutsch-französischen Sprachgrenze. Als Musterknabe hat sich Biel-Bienne, offiziell die einzige zweisprachige Stadt der Schweiz, in Sachen friedlicher Koexistenz von zwei eigentlich ganz unterschiedlichen Kulturen hervorgetan. Von der Restschweiz am offensichtlichsten wahrgenommen wird dies im Eisstadion des lokalen Nationalliga-A-Vereins EHC Biel, wo die Fans abwechselnd ihre deutschen und französischen Schlachtgesänge zelebrieren. Die deutschsprachige Mehrheit in Biel (58 %) hat mit dem inoffiziellen Stadt-Slogan «Ici c'est Bienne» keinerlei Probleme und trägt ihn, ganz im Gegenteil, voller Stolz gegen aussen.

**„If I'm selling to you,
I speak your language.
If I'm buying, dann
müssen Sie Deutsch
sprechen!“**

Willy Brandt

Bonjour

„Wir haben nachweisen können, wie wichtig die Landessprachen und der Austausch der Kulturen für die KMU-Wirtschaft sind.“

Virginie Borel

Einen wichtigen Beitrag zur gelingenden Sprach- und Kulturverständigung in Biel leistet das seit Ende der 80er-Jahre existierende Forum für die Zweisprachigkeit. Auslöser für dessen Gründung war der Fakt, dass sich die französisch sprechende Minderheit zuvor lange über eine schlechtere Behandlung beklagt hatte. Mithilfe des als Stiftung geführten Forums arbeitet die Stadt seither konsequent an der Schaffung eines harmonischen Zusammenlebens der beiden Sprachgruppen. Vor drei Jahren wurde in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftskammern Biel und Berner Jura dann sogar ein Barometer für Zweisprachigkeit in Unternehmen der Region etabliert. «Bilinguisme» wird in der lokalen Wirtschaft seither noch gezielter gefördert und mittels eines Labels ausgezeichnet. 40 öffentliche sowie private Institutionen in Biel, Tendenz zunehmend, tragen heute dieses Label, das ihnen eine besonders intensive Förderung der Zweisprachigkeit bescheinigt.

Die intensiven Bemühungen tragen Früchte. Nicht nur die Gesellschaft sei in Biel näher zusammengedrückt, auch die Wirtschaft profitiere und performe besser, sagt Virginie Borel, engagierte Geschäftsführerin des

Forums für die Zweisprachigkeit. «Wir haben 2017 eine umfangreiche Studie auf regionaler Ebene durchgeführt und mit dieser nachweisen können, wie wichtig die Pflege der Landessprachen und der Austausch der Kulturen für die Prosperität unserer KMU-Wirtschaft sind», so Borel. Der in Biel ansässige Milliardenkonzern Swatch-Group etwa hätte ohne die Anwerbung vieler französischsprachiger Mitarbeitenden aus dem Jura niemals eine derart rasante Expansion vollziehen können. Auch die in Biel und schweizweit dominierende KMU-Wirtschaft ist auf einen funktionierenden Austausch von sprachlichem und kulturellem Gedankengut absolut angewiesen.

Das «Bieler Modell» hat sich international herumgesprochen. Regelmässig empfängt Virginie Borel heute Delegationen aus aller Welt, die sich brennend für die Mehrsprachigkeit der Schweiz interessieren und von der interlingualen Symbiose Biels lernen wollen. Nicht erstaunlich, dass Virginie Borel auf die Frage, ob die Mehrsprachigkeit der Schweiz nicht antiquiert sei, eine sehr bestimmte und dezidierte Antwort gibt: «Wenn einem Werte wie friedliches Zusammenleben und nationaler Zusammenhalt archaisch erscheinen,



Bien di

Hallo

Ciao

kann man die Mehrsprachigkeit der Schweiz tatsächlich für ein Auslaufmodell halten.» Sie empfindet es vielmehr als riesiges Glück und grossen Reichtum für ein kleines Land wie die Schweiz, drei der meistgesprochenen Sprachen Europas innerhalb der eigenen Staatsgrenzen pflegen zu können. Dass sie mit dieser Meinung zumindest in Biel nicht alleinsteht, beweist der Erfolg der lokalen «Filière bilingue». Mehr als 80 Prozent der Bieler Eltern möchten ihre Kinder in diesem zweisprachigen Schulprogramm einschreiben.

Den «Röschtigraben» musikalisch überwinden

Zu den intensivsten Förderern einer multilingualen und kulturverbindenden Schweiz gehört auch die Gustav Akademie in Freiburg. Der gemeinnützige Verein fördert junge Musikerinnen und Musiker aus allen Landesteilen und stellt jährlich Gruppen von Nachwuchstalenten zusammen, die spezifisch nach ihrer Vielfalt betreffend Sprachregion, Geschlecht und musikalischen Rucksack ausgewählt werden. «Es ist eindrücklich und schön zu sehen, wie rasch die jungen Menschen mit teils nur wenig Kenntnis der Partnersprache aus schierem Nutzen für das gemeinsame Projekt in den sprachlichen Austausch kommen und

mindestens ein bisschen die andere Sprache und Kultur kennenlernen», schwärmt Gerhard Andrey, Mitgründer und Präsident der Akademie Gustav. Derzeit erfolge dieser Austausch vor allem zwischen Deutsch und Französisch. «Viele der Beziehungen bleiben auch nach dem intensiven Jahr der Akademie erhalten. Es hat sich über die Jahre ein funktionierendes Netzwerk über den «Röschtigraben» gespannt, aus dem viele neue Projekte und Bands hervorgegangen sind.»

„Es hat sich ein Netzwerk über den «Röschtigraben» gespannt, aus dem viele neue Bands hervorgegangen sind.“

Gerhard Andrey

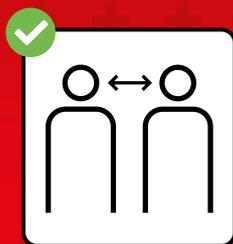
Dass wir Schweizer auch in Zukunft von einem bunten Sprachenmix auf engstem Raum begleitet werden, zeigt ein Blick zurück ins beschauliche Graubünden eindrücklich. Im einzigen Schweizer Kanton mit drei Amtssprachen (Deutsch, Italienisch und Rätoromanisch) zeigt sich gegenwärtig ein spezielles Phänomen rund um die zugewanderten Portugiesen, die vor Ort die zweitstärkste Ausländergruppe nach den Deutschen darstellen. Einerseits lernen sie aufgrund ihres lateinischen Hintergrunds die rätoromanische Sprache sehr rasch und geben dem gebeutelten «Rumantsch» dadurch etwas Aufwind. Andererseits sind die portugiesischen Jugendlichen bei der Lehrstellensuche im Bündnerland oft etwas im Nachteil, weil ihre übrigen Sprachkenntnisse unterdurchschnittlich sind.

Kulturelle und sprachliche Integration in der Schweiz bleibt ein komplexes Thema bis hinunter zum kantonalen Mikrokosmos.

»



So schützen wir uns im ÖV.



Abstand halten.



Maske tragen, wenn Abstandhalten nicht möglich ist.



Stosszeiten vermeiden.



Billett online kaufen.



Hygieneregeln beachten.



Platz lassen.

Gegenüberstellung

01. Welches Klischee über die Schweizer erstaunt Sie auf Auslandsreisen am meisten?

02. Glauben Sie, dass es einen typisch schweizerischen Führungsstil gibt?

03. Welche Vorurteile gegenüber Deutschschweizern müsste man speziell bekämpfen?

01.

Nun, das weitestverbreitete Stereotyp ist das der extrem pünktlichen Schweizer, die alles weit im Voraus planen. Es trifft tatsächlich teilweise zu, aber in der Schweiz trifft man auf eine unglaubliche Vielfalt an Menschen, was ich sehr schätze.

02.

Während 16 Jahren in der Schweiz habe ich in der Tat einen eigenen Führungsstil kennengelernt. Er ist üblicherweise geprägt von Pragmatismus, Sorgfalt und Kompromissbereitschaft, und das hat mir immer gefallen.

03.

Es gibt dieses Klischee, dass die Schweizer nicht nur pünktlich und genau, sondern eben auch stur und unflexibel seien, und das trifft die Realität meiner Erfahrung gemäss jedenfalls in der deutschsprachigen Schweiz nicht: Dort sind alle Qualitäten sehr ausgewogen vorhanden.

Carlo Moretto | Worldwide Sales Manager, IBM Corporation

Carlo ist Sales Manager und hilft mit seinem Team weltweit agierenden Kunden auf ihrer Reise in die Digitalisierung.

01.

Schon in sehr jungen Jahren hat mich im Ausland dieser Satz immer am meisten irritiert: «Ihr Schweizer seid ja alle reich, ihr habt Schliessfächer in den Banken, die mit Geld und Goldbarren gefüllt sind». Trotz unserer guten Lebensqualität wissen wir alle, dass die Realität ganz anders aussieht.

02.

Für mich wäre dies eine Führung, die von Freiheit und Unternehmergeist geprägt ist, was der wirtschaftliche Erfolg der Schweiz dank dem grossen Netzwerk an KMU beweist. Hinzu kommen Innovationsbereitschaft und die Gewissenhaftigkeit, die dazu beitragen, dass jedes Jahr eine Vielzahl von Start-ups entsteht, die ihrerseits zahlreiche Talente für ihre vielversprechenden Projekte anziehen.

03.

Da ich viele Jahre in einem Unternehmen auf beiden Seiten der Sarine gearbeitet und Teams in Zürich und in der Genferseeregion geleitet habe, war ich selbst mit Vorurteilen konfrontiert. So sind für uns Westschweizer die Deutschschweizer «zu direkt», und wir diesen «zu olé olé». Seit ich verstanden habe, dass das, was wir für «zu direkt» halten, in Wirklichkeit nur eine Widerspiegelung ihrer sehr direkten Ausdrucksweise ist, schätze ich die Effizienz, die so für die Projekte und die Zielerreichung entsteht.

Deborah Akinci | HR-Direktorin, MVT Architects

Betriebswirtin und Mediatorin, mit langjähriger Erfahrung im HR-Bereich. Administratorin und HR-Direktorin

Fünf Generationen lernen voneinander

Wir alle leben und arbeiten länger denn je. Aber wie managt man eine Belegschaft, die zwischen 18 und 80 Jahre alt ist? Wie nutzt man die Vorteile eines Teams mit Altersdiversität am besten?

Garry Gürtler | Text

CEO IWG Schweiz, IWG verfügt über das weltweit grösste Netzwerk an flexiblen Büroräumen. Das Markenportfolio in der Schweiz umfasst derzeit Regus, Spaces und bald auch No 18 und bietet eine unerreichte Auswahl für Unternehmen aller Grössenordnungen.

Die Altersspanne der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist heute so gross wie nie zuvor. Der Eintritt der Generation Z in die Arbeitswelt und der Trend zum Arbeiten bis ins hohe Alter führen dazu, dass heute Personen aus bis zu fünf verschiedenen Generationen am Arbeitsplatz zusammentreffen. Vom 16-jährigen Lehrling bis zum 70-jährigen Senior-Mitarbeiter.

Die Bedürfnisse, aber auch die Stärken dieser Arbeitnehmer sind äusserst unterschiedlich. Doch wie stellen Unternehmen und Führungspersonen sicher, dass die Bedürfnisse erfüllt und die Stärken genutzt werden?

Tatsächlich erleben viele Teamleiter und Personalabteilungen die Führung einer generationenübergreifenden Belegschaft als Herausforderung. Studien zeigen aber, dass sie Vorteile bietet: Auf die richtige Mischung kommt es an.

Vergessen Sie Stereotypen

Wir alle glauben zu wissen, dass Millennials (geboren nach 1998) mehrjährige Job-Hopper sind, immer mit Blick auf ihre nächste Rolle. Die Generation Z (geboren 1981–1998), mit dem Smartphone aufgewachsen, zeigt eine hohe technische Affinität und kommuniziert ausschliesslich mit Emojis und Selfies. Im Gegensatz dazu sind die Babyboomer (geboren 1946–1964) und die Silent Generation (geboren vor 1946) mit moderner Technologie grundsätzlich überfordert. Zudem fordert die Generation X (geboren zwischen 1965 und 1980), die nie Fehler zugeben würde, jede Art von Management heraus.

Klingt das vertraut? Die meisten Menschen wären wahrscheinlich wenig begeistert, würde man sie auf eine dieser Annahmen reduzieren. Genau deswegen sind diese Stereotypen schlecht für jedes Unternehmen: Sie behindern den integrativen Arbeitsplatz mit kooperativen Teams. Deswegen gilt es, über alte Vorurteile hinwegzuschauen.

Unterschiede erkennen

Die Annahme, dass Menschen verschiedenen Alters unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse haben, ist hingegen angebracht und vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen ernst zu nehmen:



Das durchschnittliche Alter der Schweizer Erwerbstätigen beim Austritt aus dem Arbeitsmarkt lag 2018 bei 65,5 Jahren. Dies entspricht laut Bundesamt für Statistik einem der höchsten Werte seit Beginn der 90er-Jahre.

Jüngste Studien deuten darauf hin, dass der Wunsch nach Autonomie mit dem Alter nicht ab-, sondern zunimmt. So empfinden 30 Prozent der Babyboomer, jedoch nur 19 Prozent der Generation Z Autonomie als besonders wichtig. Im Bereich der Personalbeschaffung zeigt sich, dass sich Babyboomer und die Generation X stärker für flexibles Arbeiten interessieren als die Generation Z, der wiederum die Weiterentwicklung wichtiger ist.

Eine Forbes-Studie zeigt, dass die Generation Z stark an zukunftssträchtigen Jobs und an Beschäftigungsstabilität interessiert ist. Dies lässt sich zum Teil dadurch erklären, dass diese Generation seit ihrem Eintritt in die Arbeitswelt sehr viel von neuen Technologien wie Robotik und Machine-Learning und ihrem starken, verunsichernden Einfluss auf die Arbeitswelt hört. Auch wirtschaftliche Grossereignisse beeinflussen uns. Die Löhne der über 50-Jährigen haben sich (fast) wieder auf dem Niveau von vor dem globalen Finanzcrash eingependelt. Die Millennials hingegen,

die während der Krise 2008 in den Arbeitsmarkt eingetreten sind, leiden gemäss Erhebungen der Resolution Foundation noch immer unter den Auswirkungen auf ihr Einkommen.

Differenzen nutzen

Betrachtet man die Daten aus einem anderen Blickwinkel, so erkennt man, dass jede Generation ihre eigene Form von Expertise mit sich bringt. Eine Untersuchung ergab, dass 53 Prozent derjenigen, die in Multigenerationenteams arbeiten, glauben, viel von anderen Generationen gelernt zu haben. Die besten Manager schaffen also Teams mit sich ergänzenden Perspektiven, Fähigkeiten und Fachkenntnissen und führen sie dank ihren unterschiedlichen Sichtweisen mit viel Flexibilität zum Erfolg.

»

Zu mehr Toleranz – mit Musik, die keine Grenzen kennt



Pascal Vonlanthen alias Gustav | gustavacademy.ch

Die Gustav Akademie ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Freiburg und ein ausserschulisches bzw. berufsbegleitendes und mehrsprachiges Projekt für die Förderung junger Musikerinnen und Musiker aller Stilrichtungen. Ziel des Vereins ist es, den nationalen Zusammenhalt und den kulturellen Austausch in der Schweiz zu fördern.

Die jungen Menschen von heute tragen massgeblich zum gesellschaftlichen Zusammenleben von morgen bei. Am Beispiel der Musik zeigt die Gustav Akademie, wie eine nachhaltige Förderung aussehen könnte.

Jean Tinguely sagte einst: «Stillstand gibt es nicht, alles ist in Bewegung!» Dieses Zitat hat sich fest und tief in mein Herz gebrannt und ist Teil der Gustav-Ideologie. Wir sind alle Teil dieser Bewegung, und ich will mitentscheiden, wohin wir uns bewegen. In meiner Akademie geht es um weit mehr als «nur» um Musik.

Zum einen habe ich 20 Jahre Erfahrung im Schweizer Musikbusiness: Ich habe die Ups und Downs des Musikbusiness hautnah miterlebt und möchte diese Erfahrungen mit jungen aufstrebenden Musikern



© Foto by stemutz (Stéphane Schmutz)

als deren Coach teilen. Zum andern will ich mit der Akademie den nationalen Kulturtransfer verbessern, was verschiedene Aspekte umfasst.

Warum braucht es eine Akademie?

Junge Menschen sind am Anfang ihrer Karriere und bereit, die Welt mitzugestalten. In diesem Zeitpunkt der Entwicklung greift die Akademie ein und vermittelt Werte wie Nachhaltigkeit, Respekt und Toleranz gegenüber anderen und anderem. Damit unterstützt das Projekt den Auftrag des Bundes, den kulturellen und sprachlichen Austausch in der Schweiz zu fördern. Die Teilnehmenden tragen dabei massgeblich zum Erfolg des Projekts bei. 2018 schloss der erste Lehrgang mit der Veröffentlichung eines Albums und einem grossen Konzert im Freiburger Kultklub Frison ab. Unter meiner Leitung waren zu diesem Zweck Songs komponiert, getextet und einstudiert worden. Mittlerweile können sich junge Talente aus der ganzen Schweiz für den Lehrgang anmelden. Indem die Akademie Musiker aus verschiedenen Sprachregionen der Schweiz in gemischten Gruppen zusammenarbeiten lässt, hilft sie dabei, Brücken über sprachliche, kulturelle und soziale Gräben zu bauen.

Zwar ist das Schweizer Volk eines mit verschiedenen Sprachen und Kulturen. Was jedoch ein Vorteil sein sollte und im Ausland auch immer wieder als Eigenheit und Vorteil wahrgenommen wird, ist im helvetischen Alltag mit vielen Schwierigkeiten verbunden, da hinter der Sprache auch immer eine ganze Kultur steckt. Mit der Akademie möchte ich der Schweiz zeigen, dass durch die gemeinsame Arbeit ein unbeschwerter Austausch und eine emotionale Verbindung zwischen Anderssprachigen entsteht – ohne Zwang, ohne Auflagen.

In den Medien nennt man mich oft «Brückenbauer». Ich habe jahrelang darüber geschmunzelt, denn ich habe mich «nur» als Musiker gesehen und diese etwas eigenartige Schubladisierung unbeachtet hingegenommen. Heute weiss ich: Es ist meine Berufung!

»



angemessener Lagerung eine einwandfreie Qualität bis zum genannten Datum vorhanden ist. Ungenussbar oder verdorben sind die meisten Lebensmittel nach Ablauf des Datums jedoch noch lange nicht.

Mit einer neuen Beschriftung möchte die Kampagne «Too Good To Go» gegen Verluste bei Lebensmitteln der zweiten Kategorie ankämpfen. Mit dem Zusatz «oft länger gut» sollen Konsumenten darauf hingewiesen werden, dass ein Test mit den Sinnen nach Ablauf des Mindesthaltbarkeitsdatums sinnvoll ist.

14 Tage übers Datum hinaus haltbar

Eine Untersuchung der Stiftung für Konsumentenschutz (SKS) hat ergeben, dass 92 Prozent der getesteten Lebensmittel noch zwei Wochen nach Ablauf der Mindesthaltbarkeitsdaten geniessbar waren. Selbst vier Wochen nach Ablauf der Frist hätte der Konsum keine gesundheitlichen Schäden mit sich gebracht.

Bereits 2012 hatte die Zürcher Nationalrätin Tiana Angelina Moser mit einer Interpellation den Bundesrat nach einer Änderung der Praxis von Verbrauchs- und Mindesthaltbarkeitsdaten gefragt. Im August des letzten Jahres erklärte die Landesregierung denn auch, dass sie den Ersatz des Mindesthaltbarkeitsdatums durch ein Verfallsdatum prüfen wolle. Betroffene Lebensmittel wären damit offiziell einige Tage länger haltbar, die neue Beschriftung solle für mehr Klarheit beim Verbraucher sorgen.

Die Terminologie rund um das Datum wird kontrovers diskutiert. In einem sind sich jedoch alle einig: Die Schweiz hat sich im Rahmen der Ziele für nachhaltige Entwicklung verpflichtet, die Lebensmittelabfälle bis 2030 zu halbieren. Dabei ist jeder Einzelne gefragt: Und das geht ganz einfach, indem man seine Sinne und seinen gesunden Menschenverstand benutzt, bevor etwas im Abfall landet.

«Too Good To Go» ist eine Bewegung gegen Food Waste. Über eine Gratis-App verbindet das Start-up Restaurants, Supermärkte oder Bäckereien mit Nutzern, damit sie gemeinsam Lebensmittel retten können: toogoodto.go.ch. Auf foodwaste.ch informiert der Verein «Foodwaste» über lokale Initiativen. Er verschreibt sich dem Ziel, den gesellschaftlichen Dialog zu fördern, und liefert Anstösse zu innovativen Lösungsansätzen.

»



Ihr Eigenheim und die Steuern: Die richtigen Entscheide zahlen sich aus

Für Ihr Eigenheim müssen Sie Steuern bezahlen. Wer clever plant, kann die Steuerbelastung stark reduzieren und langfristig profitieren.



Wer in den eigenen vier Wänden wohnt, muss den Eigenmietwert in der Steuererklärung als Einkommen angeben. Damit steigen Ihre Steuern. Ihr Eigenheim bietet aber auch die Chance, Steuern zu sparen.

Hypothekarmodell auch aus Steuersicht wählen

Die Zinsen für Ihre Hypothek können Sie vom steuerbaren Einkommen abziehen, so führen höhere Zinsen zu geringeren Steuern. Kalkulieren Sie das mit ein, wenn Sie sich für ein Hypothekarmodell entscheiden.

Amortisationen vorausschauend wählen

Steuern sparen können Sie mit der richtigen Amortisation: Vorteilhaft ist die «indirekte» Amortisation der Hypothek. Dabei zahlen Sie auf ein Vorsorgekonto der Säule 3a ein. Diese Einzahlungen dürfen Sie vom steuerbaren Einkommen abziehen. Die Hypothekarschuld und die Zinsen bleiben während der ganzen Laufzeit gleich und Sie profitieren von einem konstanten Steuerabzug. Die Hypothek bezahlen Sie zu einem späteren Zeitpunkt teilweise oder ganz zurück.

Unterhalts- und Nebenkosten geltend machen

Sie können die Kosten für werterhaltende Arbeiten an Ihrem Wohneigentum vom steuerbaren Einkommen abziehen. Nach der neuen Liegenschaftskostenverordnung gelten seit dem 1. Januar 2020 auch Rückbaukosten als Unterhalt. Massnahmen, die dem Energiesparen oder dem Umweltschutz dienen, können Sie jetzt in den zwei nachfolgenden Steuerperioden abziehen – sofern sie in dem Jahr, in dem sie angefallen sind,

steuerlich nicht vollständig berücksichtigt werden konnten. In einzelnen Kantonen sind zudem Baurechtszinsen und Kosten für die Verwaltung durch Dritte abzugsfähig.

Planen Sie die Unterhaltsarbeiten darum im Hinblick auf die Steuern in Etappen, so dass die Kosten zwischen der Pauschale und Ihrem Jahreseinkommen liegen.

Vermögenssteuer durch Hypothekarschuld reduzieren

Ihr Eigenheim gehört zu Ihrem Vermögen. Massgebend ist der Steuerwert, der je nach Kanton unterschiedlich berechnet wird. Er liegt meist deutlich unter dem Marktpreis. Von diesem Steuerwert können Sie die Hypothekarschuld abziehen.

Professionelle Beratung zahlt sich aus

Beim Kauf eines Eigenheims gibt es viel zu beachten. Eine Lösung, die alle Faktoren berücksichtigt und auf Ihre Bedürfnisse und Ihr Leben zugeschnitten ist, lohnt sich.

Bei der Bank Cler bekommen Sie mehr!

1927 gehörte der Schweizerische Gewerkschaftsbund zu unseren Gründern. Bis heute pflegen wir partnerschaftliche Beziehungen zu Verbänden und Gewerkschaften.

Als Mitglied der SKO profitieren Sie darum von exklusiven Konditionen, z.B. erhalten Sie Hypotheken für Ihr selbst genutztes Wohneigentum mit 0,2% Rabatt auf unsere publizierten Zinssätze für feste und variable Hypotheken. Weitere 0,1% Rabatt erhalten Sie ab einem Guthaben von CHF 50 000 bei uns.

Ihre weiteren Vorzugskonditionen finden Sie hier: www.cler.ch/sko

Kontaktieren Sie uns!
0800 88 99 66 und kooperation@cler.ch

Ich sage Danke!

Mein letztes Wort als Verbandspräsident der SKO nach neun Jahren ist ein kurzer Rückblick. Beeindruckt bin ich von der Zusammenarbeit mit den meisten Basisgruppenvorständen. Da besteht viel Enthusiasmus und Engagement! Auch alle Mitarbeitenden der Geschäftsstelle sind immer bereit, die notwendige Zusatzmeile zu gehen. Für sie ist dies selbstverständlich, auch ausserplanmässig und zusätzlich zu den hohen Anforderungen und dem Druck des Tagesgeschäftes. Alle haben immer die Zukunft der SKO im Fokus.

So gelingt es, die SKO in der Verbandslandschaft weiterhin gut zu positionieren, unsere

Social-Media-Kompetenz zu vertiefen und die Digitalisierung unserer Prozesse zu entwickeln. Zusammen schaffen wir ein gemeinsames Verständnis über gute Führung im heutigen Umfeld.

Denn es ist klar: Die Generationen X, Y und Z haben andere Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen als ihre Vorgängergenerationen. Selbstverständlich gibt es auch Basisgruppen, deren Teams unterstützt werden müssen. Schmerzhaft sind die zuweilen unsachliche Kritik und das Unverständnis für notwendige Massnahmen sowie das Ignorieren der Fakten.

Grosse Freude bereitet mir der Schulterschluss mit gleichge-

sinnnten Organisationen in der Plattform (die-plattform.ch). Er verschafft zusätzliche Resonanz in den Medien und in der Arbeitswelt. Wir erlangen dadurch auch mehr Gewicht für die Anliegen und Bedürfnisse der SKO sowie unserer Mitglieder. Mein letztes Wort für eure Unterstützung heisst deshalb: Danke!

»

Thomas Weibel | Text

Abtretender Präsident der Schweizer Kaderorganisation SKO und alt Nationalrat



Inside SKO ←

Rückblick auf den 45. LeaderCircle: Milizsystem in Gefahr – was tut die Wirtschaft?

Das Diskussionsthema am SKO-LeaderCircle vom 5. März 2020 im SIX Convention Point in Zürich hiess Freiwilligenarbeit – und es tangiert den Kern des Landes. Denn das Milizsystem gehört neben direkter Demokratie und Föderalismus zur DNS der Schweiz. Den Betrag, der von Hunderttausenden Freiwilligen geleistet wird, schätzt SKO-Präsident Jürg Eggenberger auf über 30 Milliarden Franken.

Die Schweiz lebt von der aktiven Mitarbeit und dem freiwilligen Engagement in Verbänden und Gemeinden. Ehrenamtlich tätig zu sein, fördert den gesellschaftlichen Zusammenhalt und bringt einen auch beruflich weiter.

Das Schweizer Milizsystem – als Gegenentwurf zu entfesselter Freizeitgesellschaft und Individualisierung beschworen – ist in Gefahr. Die Bereitschaft, sich ehrenamtlich zu engagieren, ist gesunken. Ehrenamt und Karriere unter einen Hut zu bringen, wird schwieriger, obwohl der Nutzen für die Gesellschaft und für einen selbst unbestritten ist. Die Hälfte aller Schweizer Gemeinden bekunden Mühe, genügend Leute für ihre Ämter zu finden.

Die Gründe dafür sind vielfältig: Oft steht das eigene Wohl im Vordergrund, man will sich keine beruflichen Perspektiven verbauen, und dazu kommt die fehlende Anerkennung bei gleichzeitig steigenden Anforderun-

gen der Nebenämter. Ehrenamtliche Tätigkeiten sind vielen Unternehmen wegen der Absenzen ein Dorn im Auge. Wenn sich Unternehmen in vielen Bereichen engagieren, kommt der Verdacht auf, dies nur zum Zweck der Imagepflege zu tun. Die Schweiz braucht «Leader» und Unternehmen, die Verantwortung für das Milizsystem übernehmen.

Debattiert wurde die Wichtigkeit der Freiwilligenarbeit von einer Expertengruppe. Es referierte Theo Wehner, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich. Er schilderte, wer im Gemeinderat, in der Feuerwehr oder in der Schulpflege die Arbeit leistet – es sind zumeist Berufstätige mit höherem Bildungsabschluss und grossem Freundeskreis.

Die Unternehmerinnen und Politikerinnen Diana Gutjahr, CEO Ernst Fischer AG und Nationalrätin, und Arianne Moser-Schäfer, Unternehmerin und Kantons- und Gemeinderätin, gaben Einblick in ihre Politarbeit, die durch Angriffe über Social Media noch anspruchsvoller geworden ist. Politexperte Andreas Müller, Milizexperte, Politberater und Autor, hat das «Jahr der Milizarbeit» (2019) organisiert und forderte die Firmenchefs auf, Freiwilligenarbeit der Mitarbeitenden zu unterstützen – auch aus Eigeninteresse.

www.sko.ch/leadercircle



Theo Wehner, Professor ETHZ; Diana Gutjahr, CEO Ernst Fischer AG; Stefan Barmettler, Chefredaktor «Handelszeitung»; Arianne Moser-Schäfer, Unternehmerin; Jürg Eggenberger, SKO; Andreas Müller, Milizexperte



Brigitte Christe, SKO; Clivia Koch, Koch Pohl Consulting GmbH; Mathieu Robbe, Leroux & Lotz Industry; Judith Niederberger, Wirtschaftsfrauen Schweiz

2020 Agenda

«Meet the expert»

SKO-LeaderTraining Plus

Transformationsthemen mit Experten behandeln und von gemeinsamen Erfahrungen profitieren (Voraussetzung zur Teilnahme: in digitalen Projekten)

Mittwoch, 23. September 2020

Leadership zwischen Agilität und Sicherheit
13.30 – 17.30 Uhr, Zürich

Donnerstag, 26. November 2020

Digitales Kundenerlebnis | 13.30 – 17.30 Uhr, Bern

«Practice your leadership skills»

SKO-LeaderTrainings

Donnerstag, 27. August 2020

Persönliche Lernfähigkeit optimal nutzen
18.00 – 21.00 Uhr, Bern

Dienstag, 1. September 2020

«Machtvoll» führen | 18.00 – 21.00 Uhr, Baden

- **Dienstag, 8. September 2020**

- Denkfallen und Denkfehler erkennen
- 18.00 – 21.00 Uhr, Olten

-

- **Mittwoch 16. September 2020**

- 46. SKO-LeaderCircle zum Thema «Sprachen- und Kulturvielfalt in der Schweiz – was wir voneinander lernen können»
- 17:30 – 21:30, SIX ConventionPoint, Zürich

-

- **Donnerstag, 17. September 2020**

- Komplexes einfach erklären | 18.00 – 21.00 Uhr, Luzern

-

- **Donnerstag, 24. September 2020**

- «Get in touch!» | 18.00 – 21.00 Uhr, Chur

-

- **Mittwoch, 14. Oktober 2020**

- Wer fragt, führt | 18.00 – 21.00 Uhr, Weinfelden

-

-

- *Alle weiteren SKO-Veranstaltungen*

- *finden Sie auf sko.ch/veranstaltungen*

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.staempfli.com

Redaktion und Content

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Druck

Stämpfli AG, Bern
www.staempfli.com

Auflage

10 800 Exemplare in 2 Sprachen
8800 Deutsch / 2000 Französisch
(WEMF Beglaubigung 2018 – 2019:
8514 Deutsch / 2314 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
«The Circle – Best practice
Nachhaltigkeit» folgt
Mitte September 2020*

Executive MBA

Digital Technology and Operations

**Studienort:
Zürich**In unmittelbarer Nähe
vom Zürich HB

Im berufsbegleitenden EMBA – Digital Technology and Operations lernen Sie, wie Sie die digitalen Schlüsseltechnologien zielgerichtet einsetzen, eine digital integrierte Prozessumgebung gestalten und Teams erfolgreich in der Arbeitswelt 4.0 führen.

Weitere Informationen:
fhgr.ch/embadto

Studieninhalte

- Digitale Schlüsseltechnologien
- IT-, Daten- und Prozessintegration
- Smart Factory Management
- Smart Service Plattformen
- Digitalisierung von Produktionsprozessen
- Führung in der Arbeitswelt 4.0