

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Chancenland Schweiz

Die Schweiz sollte ihre Möglichkeiten aktiver wahrnehmen. Derzeit geschehe das recht opportunistisch, findet Politiker und Gründer Gerhard Andrey.

Ist der Ruf der Schweiz als Land der Möglichkeiten eine Legende, oder beruht er auf Fakten? Und was können wir tun, damit das so bleibt?

Erst mit der Messbarkeit werden abstrakte Werte zu ökonomischen Grössen. Deswegen wird jetzt ein Massstab für die Nachhaltigkeit von Firmen entwickelt.



Nicht vergessen:
bis 30. November
zur CSS wechseln.

Als Gesundheitspartner von der Schweizer Kader Organisation SKO unterstützen wir Sie aktiv beim Gesundwerden, Gesundbleiben und beim Leben mit einer Krankheit.

Und dank der Partnerschaft profitieren alle Verbandsmitglieder und deren Familienangehörige von attraktiven Prämienrabatten auf ausgewählte Zusatzversicherungen und weiteren Vorteilen.

 **Ansprechperson für SKO-Mitglieder:**
René Wigger, Telefon 058 277 56 77,
sko@css.ch

Hallo SKO-Mitglied.

Profitieren Sie von
exklusiven Vorteilen
dank der Partnerschaft.

Deine Gesundheit.
Dein Partner.



CSS

Versicherung



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Chancen (nachhaltig) nutzen!

Geschätzte Leserinnen und Leser

Die Glockengiesserei H. Rüetschi AG ist eine der ältesten Firmen der Schweiz. Und eben ist das 650 Jahre alte Unternehmen für seine Innovations- und Disruptionskraft ausgezeichnet worden (Seite 7). Es ist eines von vielen Beispielen für anpassungsfähige KMU in der rohstoffarmen, aber ideenreichen Schweiz (siehe Zeitstrahl ab Seite 6).

Immer häufiger werden Innovationen durch Nachhaltigkeitsthemen ausgelöst. Beispiele dafür sind die aktuelle Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation oder die Umsetzung der Energiestrategie. Viele Organisationen und Unternehmen, denen es gelingt, natürliche Ressourcen zu schonen und gesellschaftliche Trends zu nutzen, erzielen Wettbewerbsvorteile – wie die grösste Shrimpsfarm Europas in Rheinfelden (Seite 30).

Damit die Schweiz ihre Innovationskraft auch in Zukunft entfalten kann, braucht sie aber eine verantwortungsvolle und vernetzte Zusammenarbeit aller Anspruchsgruppen. Die Stärke der Schweizer Wirtschaft besteht eben just darin, das Wissen über komplexe Technologien mittels unternehmens- und branchenübergreifenden Austauschprozessen zu entwickeln und zu nutzen. Wir gehen dieser Fähigkeit im Schwerpunkt dieses «Leaders» ab Seite 20 nach.

Die grösste Herausforderung ist die Weiterentwicklung, Integration und Anwendung digitaler Technologien. Die Corona-Pandemie zeigt den Digitalisierungsbedarf anschaulich auf. Angesichts des Fachkräftemangels muss das inländische Potenzial an

Fach- und Arbeitskräften besser ausgeschöpft und Technologien wie KI gesellschaftsverträglich angewandt werden: Das ist, wie der KI-Einsatz in der Rechtspraxis (Seite 26) zeigt, kein Widerspruch.

Zielführende und nachhaltige Lösungen für übergreifende Probleme sind nur im Schulterschluss verschiedener Interessengruppen und Wissensträger möglich. Zu stark auf Partikularinteressen ausgerichtetes Denken und Handeln hemmen die Innovationskraft. Eine innovative Schweiz benötigt deshalb auch auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Führungskompetenzen, welche die Vernetzung fördern und helfen, motivierende Rahmenbedingungen für eine innovative Schweiz zu schaffen. Die SKO setzt sich im Rahmen ihrer Initiative «Sustainable Leadership» dafür ein – einen Abriss der Aktivitäten finden Sie auf Seite 33.

Jürg Eggenberger

Geschäftsführer SKO



Schweizer
Kader
Organisation

Leader 4/2020

Im Gespräch

«Wir sollten uns auf das Menschsein spezialisieren»

10

Gerhard Andrey wünscht sich eine Schweiz, die das Normative weniger stark gewichtet als das Kreative. Denn: «Wir tun als Gesellschaft gut daran, uns mit unseren individuellen Facetten gezielt auf das zu spezialisieren, was der Roboter und der Algorithmus nie beherrschen werden: Mensch zu sein!»



Die W-Frage	9	Wissen	
Standpunkt		KI ersetzt keinen Anwalt	26
Starke und ehrgeizige Bilder	15	Künstliche Intelligenz ist weniger ein Jobvernichter als ein Jobveredler: Repetitive und ermüdende Arbeiten werden von KI übernommen. Ein Beispiel aus dem Rechtswesen.	
Isabelle Chappuis vom Future Lab der Uni Lausanne fordert, dass wir die traditionelle Ko-Kreation der Schweiz übersetzen in eine starke Vision: denn Zukunftsbildung basiert auf Vorstellungen.		Trend	
Aufgefallen		Nachhaltigkeit wird messbar	28
«Die Menschlichkeit bewahren»	16	Erst wenn man eine Leistung bewerten kann, bekommt sie in unserem System Gewicht. Das gilt auch für die Nachhaltigkeit von Unternehmen – deswegen wird an Messwerkzeug gearbeitet.	
Der neue SKO-Präsident Dominique de Buman mag Menschen, die helfen, ohne immer eine Gegenleistung zu erwarten. Der Vollblutpolitiker will denen Hoffnung machen, die sie brauchen.		Lifestyle	
Kopf bis Fuss		Frische Shrimps von der grünen Wiese	30
Nicole Herzog	18	Im aargauischen Rheinfelden steht die grösste Garnelenaufzucht Europas. Wieso das sinnvoll ist, und warum es in der grossen Halle nicht nach Meer riecht.	
Schwerpunkt		Agenda	32
Chancenland Schweiz – zwischen Legende und Wirklichkeit	20	Inside SKO	33
Wie lässt sich die Vielfalt an Möglichkeiten, welche die Schweiz den Menschen bietet, in die Zukunft übertragen? Ist sie eine Errungenschaft und ein Wertesystem oder einfach Zufall?		Das letzte Wort	
Versus		Psychedelika und Pragmatik	34
Gegenüberstellung	25	LSD als Heilmittel? Dank der pragmatischen Schweizer Regulierung kann der Basler Forscher und Chefarzt Matthias Liechti mit Substanzen experimentieren, die anderswo strikt verboten sind.	
		Impressum	35

Inspiration

Werden Sie «Sustainable Leader»!

Die Wirtschaft hat die Bedeutung der Nachhaltigkeit verstanden. Die SKO erweitert laufende Bemühungen in diesem Change-Projekt um den Hebel einer agierenden Führung: mit der Initiative «Sustainable Leaders».

Was können Sie als Führungskraft beitragen, damit Ihr Unternehmen und letztlich die Gesellschaft nachhaltiger wird? Ab 2021 startet die Initiative «Sustainable Leaders» mit einer eigenen Website, Informationsmaterialien und in einer späteren Phase auch mit Weiterbildungen.

Ein «Sustainable Leader» erkennt komplexe Zusammenhänge und Auswirkungen der eigenen Organisation auf Wirtschaft, Umwelt und Menschen, entwickelt nachhaltige Konzepte und Geschäftsmodelle, verhilft nachhaltigkeitsbezogenen Werten zum Durchbruch und vernetzt sich effektiv, um Lösungen für übergreifende Probleme im Schulterschluss verschiedener Interessengruppen umzusetzen.

Der Übergang von einer «traditionellen» zu einer «nachhaltigen» Führung ist ein Change-Prozess. Er setzt einen Kompetenzaufbau in der Belegschaft und Verhaltensänderungen voraus. Die SKO-Initiative «Sustainable Leaders» soll Führungskräfte motivieren und sie befähigen, eigenverantwortlich aktiv zu werden und den Change-Prozess in ihren Unternehmen anzustossen und vorwärtszubringen.

Denn mit der Anerkennung der Bedeutung des Themas ist es nicht getan: So gaben 93 % der von Accenture in einer Studie befragten CEOs an, Nachhaltigkeit in die Kultur ihres Unternehmens integrieren zu wollen. McKinsey dagegen fand in einer anderen Studie heraus, dass nur wenige Unternehmen eine Nachhaltigkeits-

Chancenland Schweiz

Seit (und mit) ihrer Gründung hat die Eidgenossenschaft auf Kooperation und Ideen gesetzt. Einige Beispiele:



1460

Gründung Uni Basel, älteste Hochschule der Schweiz



1500–1800

Zeit der Naturforscher und Universalgelehrten



1814/1815

Beginn «andauernde Neutralität», mit der die Schweiz seither verbunden ist



1850

Einführung Schweizer Franken



1855

Gründung Bundesstaat



1855

Gründung Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH Zürich)

strategie haben und noch weniger bereits Massnahmen eingeleitet haben. Der Übergang von einer «traditionellen» zu einer «nachhaltigen» Führung beinhaltet auch den entsprechenden Kompetenzaufbau in der Belegschaft und Verhaltensänderungen.

Mit der Initiative «Sustainable Leaders» unterstützt die SKO mit ihren Partnern Schweizer Unternehmen und Institutionen bei der Sensibilisierung, Einführung und Umsetzung nachhaltiger Strategien und Praktiken. Sie lehnt sich dabei an das Projekt der europäischen Dachorganisation der Managerverbände, CEC European Managers, an. Zu den Eckpunkten gehören eine jährliche Tagung (das «Sustainable Leaders Forum»), eine Charta, mit der sich Schweizer Unternehmen

dem Thema verpflichten können, ein koordiniertes Ausbildungs- und Kursverzeichnis, eine Website inklusive Blog sowie die publizistische Begleitung der Aktionen durch die Partnermedien «Handelszeitung» und «PME-Magazine».

Mit der Initiative will die SKO die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung um den Hebel nachhaltige Führung erweitern.

Denn wenn die «17 Sustainable Development Goals» bis 2030 global und von allen UNO-Mitgliedstaaten erreicht werden sollen, müssen die Verantwortungsträger in der Wirtschaft jetzt aktiv werden.

Disruptives Uraltunternehmen

Ausgerechnet eines der ältesten Unternehmen der Schweiz gewinnt einen Disruptionspreis. Das liegt daran, dass sich die Glockengiesserei H. Rüetschi AG in den 650 Jahren ihres Bestehens immer wieder neu erfinden musste. Die härtesten Zeiten dürfte das Unternehmen, das zu den ersten im Schweizer Handelsregister zählt, in der Zeit der Reformation durchgemacht haben: Kirchengeläute waren damals Jahrzehntlang verboten. Die Giesserei hatte aber ein zweites Standbein: Kanonen.

Während sich der Glockenguss wieder erholte, fielen die Kanonen ihrerseits 1873 wegen der Einführung von Krupp-Stahlgeschützen weg. Mit dem Giessereiangebot für Künstler erschloss man sich ab 1926 ganz andere Absatzmärkte.

- Einst eine von 15 Glockengiessereien, ist das Unternehmen heute ein Kompetenzzentrum für Geläutesanierung und Kirchturmtechnik. Die H. Rüetschi AG zählt rund 25 Mitarbeitende aus 12 verschiedenen Berufen.
- Mit dem «Phönix-Award» der seit 2018 bestehenden Initiative Nachfolgebus.ch ist das Unternehmen in der Kategorie «Innovation/Disruption/Erneuerungsfähigkeit» ausgezeichnet worden, weil das uralte Unternehmen seinen langen Atem vor allem der ständigen Neuerfindung verdankt und das Klischee Lügen straft, wonach etablierte Unternehmen in der Disruption immer neuen Start-ups Platz machen.



1866

Gründung Schweizerisches Rotes Kreuz



1882

Die Gotthardbahn wird von der Gotthardbahn-Gesellschaft fertiggestellt



1906

Erster Schweizer Nobelpreis: Emil Theodor Kocher, Professor für Chirurgie an der Uni Bern



1925

Gründung Migros



1937

Friedensabkommen in der Schweizer Industrie



1949

Beitritt der Schweiz zur UNESCO

Die Schweiz hat eine Chance als «Sustainability Valley»

Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind die zwei Megatrends, welche die nächste Dekade, ja die nächste Generation prägen werden. Und zwar in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Obwohl die Schweiz in Sachen Forschung und Innovation weltweit einen Spitzenplatz einnimmt, geben die Akteure im Silicon Valley und in Fernost den Takt vor – zumindest was die Kommerzialisierung von Technologie betrifft.

Die nächste Chance, sich weltweit zu positionieren, ist Nachhaltigkeit. Wo wird das «Sustainability Valley» der Welt entstehen? Wenn wir unseren Wohlstand und unsere Lebensqualität halten wollen, dann muss einerseits wirtschaftliches Wachstum vom Ressourcenverbrauch entkoppelt werden, und andererseits muss die Wirtschaft generell für alle Beteiligten Wert und Nutzen stiften.

Dabei ist «weniger schlecht» nicht gut genug. Es braucht Innovationen in mehreren Dimensionen, zum Beispiel in Fragen von Führung und Corporate Governance, in Fragen der Finanzierung und der Kapitalflüsse, und nicht zuletzt natürlich in Wissen-

• schaft und Technik. An unseren Kaderschmieden
• wird seit je ein Stakeholder-orientiertes Führungs-
• modell gelehrt; der Buchstabe unseres Gesetzes
• bevorteilt nicht einseitig den Kapitalgeber, sondern
• stellt das Interesse des Unternehmens insgesamt
• ins Zentrum; unsere Finanzinstitute halten einen
• Spitzenplatz im Bereich nachhaltige Investitionen,
• und wir haben Pioniere, zum Beispiel in der Solar-
• technologie. Das Chancenland Schweiz hat also beste
• Voraussetzungen, den Mut, den Unternehmergeist
• und die Risikobereitschaft, diese Voraussetzungen für
• uns und die ganze Welt zu nutzen – schaffen wir das?

• Eine Motivation dafür dürfte die Umsetzung von
• Nachhaltigkeit an der Schnittstelle von Industrie
• und Kapitalmarkt werden: Nur was gemessen wird,
• wird auch umgesetzt.

• **Thomas Scheiwiller | Text**

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



1952

Gründung Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung



1953

Beitritt der Schweiz als Gründungsmitglied zum CERN



1963

Beitritt der Schweiz zum Europarat



1983

Rettung der Schweizer Uhrenindustrie



1996

Fusion von Ciba und Sandoz zu Novartis



2000

Bilaterale Verträge I



2002

Beitritt zur UNO

Was ist für Sie Swissness in der Führung?



Gerhard Andrey | Firmengründer und Politiker

Für mich heisst es, dass dezentrale Entscheidungen zugelassen werden und dennoch auf ein gemeinsames Ziel hingearbeitet werden kann. Eine gesunde Portion «Obrigkeitsskepsis» ist Teil unserer Kultur und macht uns als Land und als Wirtschaftsstandort erfolgreich.

> Gerhard Andrey erklärt im Gespräch, warum ihm die opportunistische Nutzung von Chancen nicht reicht – ab Seite 10

Dr. Isabelle Schlupe | Zentrum für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit CCRS an der Uni Zürich

Wenn Swissness für Produkte so verstanden wird, dass nicht das verarbeitete Material, sondern die dabei angewandte Schweizer Expertise ausschlaggebend ist, heisst Swissness in der Führung für mich, dass die Menschen, die Mitarbeitenden, dabei im Zentrum stehen – unabhängig von ihrer Herkunft.

> Isabelle Schlupe weiss, wie man Nachhaltigkeit messen kann – ab Seite 28

Rafael Waber | Geschäftsführer Swissshrimps

Bedeutet für uns, dass wir uns bei den Mitarbeitern für den geleisteten Einsatz bedanken und das Vertrauen für künftige Herausforderungen aussprechen.

> Einblicke in die Aufzucht nachhaltiger Shrimps in Rheinfelden gewährt Rafael Waber ab Seite 30

«Wir sollten uns auf das Menschsein spezialisieren»

Wie steht es um die Zukunftschancen des Erfolgsmodells Schweiz? Gut, meint der Politiker und Unternehmer Gerhard Andrey. Allerdings könnten wir unsere Trefferquote durchaus noch erhöhen, wenn wir die Chancen systematischer und nicht bloss opportunistisch zu nutzen wüssten.



Pirmin Schilliger | Interview
Jonas Weibel | Fotografie

Herr Andrey, was beweist, dass das Chancenland Schweiz nicht einfach eine leere Formel ist, sondern eine Tatsache?

Gerhard Andrey: Internationale Rankings zeigen immer wieder eindrücklich, dass die Schweiz offensichtlich ihre Chancen zu nutzen weiss. Geht es um Innovation, Wettbewerbsfähigkeit, Wohlstand oder Lebensqualität, steht die Schweiz regelmässig an der Spitze. Deshalb finde ich unser Land auch so toll. Aber die Schweiz nutzt leider auch problematische Opportunitäten und steht auf weniger ruhmreichen Listen ebenfalls an der Spitze. Ich denke etwa an die aggressive Steuerpolitik. Damit entziehen wir anderen Ländern mit weniger Einflussmöglichkeiten Steuer-substrat und hemmen damit die dortige gesellschaftliche Entwicklung. Die Chance, im ganzheitlichen Sinn als Leader zu handeln, also sozial, ökologisch und wirtschaftlich, hat die Schweiz noch nicht gepackt.

Was treibt Sie persönlich an, einen Beitrag zur Realisierung des Chancenlandes Schweiz zu leisten?

Mich treibt das Ungewöhnliche, das Alternative an. Es gibt ganz viele Bereiche, in denen wir bestimmte Dinge auch anders tun können, um Fortschritt zu schaffen. Mit dieser Haltung versuche ich meine Ideen als Unternehmer und als Politiker umzusetzen.

Auf welches Ihrer bislang realisierten Projekte sind Sie am stolzesten?

Auf die Firma, die ich mitgründen und lange Zeit mitprägen konnte. Weil wir immer wieder den Pfad des Unbekannten eingeschlagen haben, haben wir ein Unternehmen mit ganz eigenem Charme schaffen können. Dieses zählt mittlerweile 170 Mitarbeitende und ist an fünf Standorten in der Schweiz vertreten. Liip ist ein selbst organisierter Betrieb und bietet ideale Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Mit den realisierten Projekten sind wir seit Beginn sowohl technisch als auch wirtschaftlich höchst erfolgreich. Das alles beruht aber nicht auf einer Einzelleistung. Vielmehr ist es das Verdienst von vielen tollen Menschen, mit denen ich zusammenarbeiten durfte.

Haben Sie Chancen in Ihrem Leben auch schlecht oder überhaupt nicht genutzt?

Es gibt ja immer eine Vielzahl an Optionen, die man wählen könnte. Doch über verpasste Chancen mache ich mir keine grossen Gedanken. Ich versuche einfach, das Beste aus dem einmal eingeschlagenen Weg zu machen, mich unverkrampft Veränderungen anzupassen und auch mal etwas fallen zu lassen, was nicht zum Fliegen kommt.

Ist der erfolgreiche Gründer und Unternehmer Gerhard Andrey mittlerweile vor allem Berufspolitiker?

Die politische Arbeit ist intensiv. Allein mit den Sessions im Nationalrat und den Sitzungen der Finanzkommission kommen im Jahr stattliche hundert Tage zusammen. Daneben habe ich sehr viele Anfragen für öffentliche Auftritte. Hinzu kommen noch die freiwilligen Engagements. Ich finde alles zusammen unglaublich spannend und bereichernd. Doch viel Platz für die unternehmerische Arbeit bleibt tatsächlich nicht mehr übrig. Wenigstens spielt mir die agile Organisation unserer Firma in die Hände: Ich kann auch mit einem kleinen Pensum sehr gut inhaltlich mitarbeiten.

Gibt es Zielkonflikte zwischen dem Unternehmer Andrey und dem grünen Politiker?

Höchstens zeitliche Zielkonflikte, bei denen aber die Politik den klaren Vorrang hat. Sollten sich geschäftliche Interessenkonflikte ergeben, nehme ich mich aus dem Spiel. Good Governance ist für mich höchstes Gebot.

Als Nährboden, der unserem Land viele wirtschaftliche Chancen eröffnet, gelten der hohe Bildungsstand und die Innovationskraft. Ein Klischee oder eine Tatsache?

In der Schweiz ein eigenes Unternehmen zu gründen, halte ich aus eigener Erfahrung für sehr einfach. Man erhält dabei viel Unterstützung von allen Staatsebenen und von der Privatwirtschaft. Auch der gut funktionierende Rechtsstaat mit seinem ausgewogenen Arbeitsrecht ist ein fruchtbarer Nährboden für Unternehmensgründungen. Als gelernter Schreiner mit Berufsmatura, FH-Ingenieurstudium und Uni-Nachdiplom habe ich übrigens ziemlich viel von unserem Bildungssystem mitbekommen. Und ich bin von diesem Bildungssystem bis heute fasziniert!

Wo haben wir allenfalls Reformbedarf?

Ich wünschte mir, dass in der obligatorischen Schule mehr Gewicht auf das Entfachen des individuellen inneren Feuers gelegt würde. Das Schulsystem ist immer noch sehr normativ getrieben. Genau dieses Normative ist es aber, das am leichtesten digitalisiert werden kann und als menschliche Arbeitstätigkeit verschwinden wird. Wir tun als Gesellschaft gut daran, uns mit unseren individuellen Facetten gezielt auf das zu spezialisieren, was der Roboter und der Algorithmus nie beherrschen werden: Mensch zu sein! Empathisch! Fähig, zum Gemeinwohl beizutragen, kreative Lösungen zu finden und mit Unschärfe und Unsicherheiten umzugehen. Es sind Eigenschaften und Fähigkeiten, die aufgrund der Umwälzungen, wie sie die digitale Transformation auslöst, in Zukunft noch viel wichtiger werden.

Gerhard Andrey
Unternehmer und Politiker



”

Über verpasste Chancen mache ich mir keine grossen Gedanken.“

Gerhard Andrey

Der 44-jährige Freiburger Gerhard Andrey ist Unternehmer und Politiker. Der verheiratete Vater von zwei Kindern hat 2007 die Webagentur Liip mitgegründet und war von 2012 bis 2017 deren VR-Präsident. Das Unternehmen mit über 170 Beschäftigten gilt als Vorzeigebispiel eines agilen, nach Grundsätzen von «Holacracy» und «Scrum» organisierten und geführten Unternehmens. Andrey ist gelernter Schreiner mit Berufsmatura und Holzbauingenieur HTL. Er hat an der Universität Freiburg ein Nachdiplomstudium als Informatiker absolviert. Seit einem Jahr sitzt er für die Grünen im Nationalrat. Von 2016 bis zum Frühjahr 2020 war er Vizepräsident Grüne Schweiz.

Die Schweiz, ein lebhafter und agiler Innovationsstandort – mit welchem Beispiel würden Sie das am liebsten illustrieren?

Mit der SwissCovid App. Der Schweiz ist mit dieser App innert Kürze eine von diversen Akteur*innen in enger Zusammenarbeit kreierte Lösung gelungen. Diese ist quelloffen – im Fachjargon Open Source – und damit vollständig transparent und vertrauenswürdig. Gleichzeitig genügt sie höchsten Datenschutzansprüchen. Und en passant hat das Parlament die notwendige gesetzliche Grundlage dafür geschaffen. Die App hat weltweit zu Recht viel Beachtung gefunden und setzt inzwischen internationale Standards.

Wo sehen Sie auf politischer Ebene eine wegweisende Lösung, mit der das Chancenland Schweiz seine Möglichkeiten in Zukunft konsequent nutzen kann?

Ich stelle fest, dass viele kleine Chancen ab und zu genutzt werden. Das ist sicher unbestritten. Hingegen sehe ich kein Generationenprojekt, das diesen Namen verdienen würde und derzeit mehrheitsfähig wäre. Die Mehrheiten sind zu stark auf Besitzstandswahrung ausgerichtet.

Welche Chancen lassen wir ungenutzt liegen?

Derzeit versucht die Schweizer Finanzbranche, sich glaubwürdig als Leader im nachhaltigen Banking zu positionieren. Die Politik will dieses Thema alleine der Branche überlassen und ihr eigenes Gewicht nicht in die Waagschale werfen, um dem Vorhaben die nötige Legitimation zu verleihen. Schade um diese verpasste Chance! Ein anderes Beispiel ist die Crypto-Affäre. Da wäre jetzt die Gelegenheit, die Neutralität neu zu definieren und jegliche Hilfestellung beim aktiven Ausspionieren Dritter zu untersagen. Der Bundesrat hat aber keine Lust, die lädierte Neutralität zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Das hat er in der Beantwortung meines Vorstosses im Frühling klargemacht.

Wie interpretieren Sie diese Unlust?

Konsistent sein ist eben anstrengend. Genauso wie das Verzichten auf kurzfristige Gewinne, die langfristig schaden. In der Regel ist es aber der anstrengende Weg, der die besseren Lösungen hervorbringt. Davon würde ich mir mehr wünschen.

»



Starke und ehrgeizige Bilder



Es ist nicht das erste Mal, dass die Schweiz – wie die Welt – eine Revolution erlebt. Aus den Umwälzungen der letzten zwei Jahrhunderte sind wir zwar als Gewinner hervorgegangen, die Prozesse gingen jedoch keineswegs ohne Probleme vonstatten.

Heute stehen wir mit dem Aufkommen von Dingen wie künstlicher Intelligenz, Blockchain, der Cloud oder Erweiterter Realität vor der nächsten grossen Umwälzung, die turbulent zu werden verspricht. Doch Technologien sind nicht das Einzige, was diese Revolution auszeichnet:

Da ist auch das Gefühl der Dringlichkeit und der Angst angesichts dieser Flut von Veränderungen, das schliesslich Überhand gewinnt. Und das, nachdem es lange von der kognitiven Verzerrung kaschiert worden ist, mit der wir typischerweise die kurzfristigen Auswirkungen von Technologien über- und die langfristigen unterschätzen. Arbeitgeber wie Arbeitnehmer fühlen sich immer hilfloser, was ihre eigene und die Zukunft der Arbeit anbelangt. Das Gefühl der Ohnmacht wächst, und mit ihm das Tempo, in dem Kompetenzen veralten...

Während bestimmte ökologische und soziale Entwicklungen wie die Klimaerwärmung und die Alterung der Bevölkerung unausweichlich sind und zweifelsohne die Zukunft unseres Landes und der Arbeit prägen werden, so sind Träume, Kreativität und Wille Kräfte von unschätzbarem Wert, die wir kanalisieren können und müssen.

Die Schweizer gestalten die Gegenwart ihres Landes bei jeder Abstimmung nach ihren Wünschen. Unser demokratisches System ist etwas Besonderes. Es mag etwas träge sein in diesem Zeitalter der Exponentialität, doch es hat uns ermöglicht, ein solides Fundament zu bauen, auf das wir stolz sind.

Es ist jetzt an der Zeit, das Konzept der Ko-Kreation auf die Zukunft anzuwenden und verstärkt das zu entwickeln, was man «Zukunftsbildung» nennt. Schaffen wir, unter Einbezug der unvermeidlichen Entwicklungen, gemeinsam starke und ehrgeizige Bilder für unser Land, unsere Industrien und unsere Berufe; damit das Bildungswesen vorausplanen und die nächste Generation darauf vorbereiten kann, Brücken zu bauen zu diesen Zukunftsvisionen, in denen die Schweiz ein Land der Chancen und des Wohlstands ist und bleibt.

Die Zukunft liegt in unseren Händen.

»

Isabelle Chappuis | Futures Lab, HEC Lausanne, UNIL, Executive Director

Die Menschlichkeit bewahren

Er mag es ehrlich und offen, und er glaubt, dass das in einem Klima des Vertrauens möglich ist, ohne dass man sich gegenseitig verletzt: Der neue SKO-Präsident Dominique de Buman sieht einen Grundpfeiler des Chancenlandes Schweiz in der alltäglichen Auseinandersetzung mit andersdenkenden Menschen.

Was macht dich aus?

Ich bemühe mich, immer ich selbst zu sein, egal bei welchem Menschenschlag. Die grösste Authentizität schafft immer auch den besten Zugang!

Spielt das «Chancenland Schweiz» dabei eine Rolle?

Die Schweiz ist ein komplexes Gebilde, ein menschliches und geografisches Mosaik. Es ist so vielfältig, dass wir ständig ermutigt werden, uns mit anderen auseinanderzusetzen, und am Ende alle mehr oder weniger Gewinner sind! Kurz gefasst, der nationale und soziale Zusammenhalt ist unser Motto, unser Rückgrat.

Woher kommst du?

Mein familiäres Umfeld gewährte mir das Privileg meiner Wunschausbildung und gab mir die persönliche Stabilität, um einen beruflichen Weg zu beschreiten, der meiner Natur und meinen Bestrebungen entspricht. Es liegt in meiner Verantwortung, diese Chance an andere weiterzugeben – insbesondere durch meine Arbeit bei der SKO, wo ich zusammen mit der Verbandsleitung, der Geschäftsstelle und den Basisgruppen Führungskräften Möglichkeiten bieten kann, beruflich und menschlich auf dem neuesten Stand zu sein.

Wie hat dich die Herkunft beeinflusst?

Mein familiäres Umfeld war bürgerlich, aber nicht parteipolitisch. Meine Entscheidungen waren daher immer frei. Ich bin von Natur aus offener für andere, und ich habe mich schon sehr früh in das assoziative Gefüge eingebunden. Diese Neigung, kombiniert mit einem juristischen Hintergrund, hat mich folgerichtig dazu gebracht, mich für aktive Politik zu interessieren. Sie stellt den Kern meiner Karriere dar.

Was motiviert dich?

Ich mag Menschen, denen man helfen kann, und die einem helfen, ohne unbedingt eine Gegenleistung oder Anerkennung zu erwarten! In all diesen Beziehungen versuche ich immer, so ehrlich wie möglich zu sein. Das ist die treibende Kraft meines Lebens!

Wie kannst du anderen am besten helfen?

Zuerst muss man der anderen Person zuhören, versuchen, sie zu verstehen. Dann wird Vertrauen geschaffen. In einem solchen Klima kann man offen sein, ohne jemanden zu verletzen.

Was ist deine Hoffnung für die Zukunft?

Ich bin überzeugt, dass es auf der Welt sehr viele Menschen gibt, die grosszügig sind, sich einsetzen wollen und die Kraft haben, die Menschlichkeit zu bewahren, egal welche Prüfungen wir über uns ergehen lassen müssen. Deshalb ist es für mich so wichtig aufzustehen und denen Hoffnung zu machen, die sie suchen und brauchen.

Welches sind deiner Ansicht nach die Grundlagen für die Innovationskraft der Schweiz?

Das ausserordentlich hohe Ausbildungsniveau, in der Praxis wie akademisch, eröffnet vielen jungen Menschen den Weg zur Entdeckung. Hinzu kommen die soziale Stabilität und eine gewisse materielle Sicherheit, die es dem Geist erlaubt, sich frei zu fühlen, und ohne Angst und Bedrohung zu innovieren.

»



Dominique de Buman | Präsident Schweizer Kader Organisation SKO

Der studierte Jurist war in seiner 33-jährigen aktiven politischen Laufbahn bereits Stadtpräsident von Freiburg, Präsident des Grossen Rats des Kantons Freiburg und Nationalratspräsident. Neben seiner Funktion als SKO-Präsident übt er mehrere Wirtschaftsmandate auf kantonaler und nationaler Ebene aus.

Nicole Herzog

Business Angel, Tech-Unternehmerin und Verwaltungsrätin

Die zündende Idee |

Ich investiere dann, wenn mich die Gründer mit ihrer Leidenschaft für ihre Idee begeistern können und ich denke, dass ich mit meiner unternehmerischen Erfahrung einen Mehrwert bringen kann.

| Blick in die Zukunft

Ich wünsche mir eine Zukunft, in der sich mehr Frauen trauen, in Start-ups zu investieren. Das hätte einen positiven Effekt auf die Geschlechterdiversität bei den Gründern und würde Gründerinnen den Zugang zu Risikokapital erleichtern.

Die Überzeugung |

Nicht Ideen sind erfolgreich, sondern Menschen. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmerinnen die Fähigkeit und die Offenheit besitzen, Feedback anzunehmen und ihr Geschäftsmodell an die Marktbedürfnisse anzupassen.

Das Ziel |

Natürlich ist das Ziel eines Investments, Geld zu verdienen. Manchmal klappt das, manchmal aber auch nicht. Deshalb ist für mich der Weg, den ich mit den Gründerinnen gehe, genauso wichtig wie das Ziel.

| Das Produkt

Ich investiere oftmals, bevor ein Produkt Marktreife erreicht hat. Das birgt zwar grosse Risiken, macht aber auch besonders Spass. Die Energie und der Optimismus, den die Gründer in dieser Phase ausstrahlen, sind ansteckend und inspirierend.

Nicole Herzog hat nach dem Jura-Studium die Softwarefirma Haufe-umantis mitgegründet und aufgebaut. Sie investiert seit vielen Jahren in Start-ups und ist damit eine der wenigen weiblichen «Business Angels» der Schweiz. Daneben ist sie in verschiedenen Verwaltungsräten, wie jenen von Sherpany und VIU, tätig und engagiert sich ehrenamtlich in diversen Stiftungen und als SKO-Beirätin.

Chancenland Schweiz – zwischen Legende und Wirklichkeit

menschlichen Vorteil zu nutzen. Voraussetzung sei allerdings, dass wir Veränderungen rechtzeitig antizipieren und das Bewusstsein für deren Konsequenzen weiter schärfen würden.

Grenzgänger sind überproportional innovativ

Die Schweiz hatte in den letzten Jahren einige Krisen zu bewältigen, von der Finanz- über die Franken-/Euro- bis zur aktuellen Coronakrise. Für den Neuenburger Professor Hugues Jeannerat ist die souveräne Art, wie unser Land die schwierigen Situationen jeweils meistert(e), der beste Beweis, dass der Begriff vom Chancenland Schweiz nicht einfach eine leere Formel ist. «Es zeigt, dass wir über die notwendigen personellen, kulturellen, wirtschaftlichen, technischen und politischen Ressourcen verfügen, um auch künftigen Herausforderungen erfolgreich die Stirn bieten zu können.»

Speziell denkt Jeannerat dabei nicht nur an Bildung, Politik und Wirtschaft, sondern auch an die Infrastrukturen, die intakte Umwelt und die Multikulturalität. «Gerade die Multikulturalität ist es, die uns heute entscheidend hilft, jene kreativen und agilen Projekte zu entwickeln und umzusetzen, die notwendig sind, um uns auch in Zukunft einen Spitzenplatz im internationalen Wettbewerb zu sichern.» Diese Aussage unterstreicht eine kürzlich veröffentlichte Studie der Universität Basel über die Bedeutung innovativer Grenzgängerinnen und -gänger. Diese sind zum Beispiel in der Pharmaindustrie für bis zu einem Drittel aller Erfindungen an Schweizer Standorten verantwortlich. In Wachstumsbranchen wie IT und Medizintechnologie ist der Innovationsbeitrag der Grenzgänger in letzter Zeit stark gestiegen und vor allem im Genferseeraum und in der Nordwestschweiz krass überproportional.

„Wir alle profitieren von einem sehr effizienten Bildungssystem, einem sehr dynamischen Netzwerk von Fachhochschulen und einem absolut einzigartigen dualen Berufsbildungssystem.“

Isabelle Chappuis



Viele lobende und schöne Worte also für das bildungsfreundliche und weltoffene Chancenland Schweiz! Doch wo begegnen wir ihm? Wo können wir es wirklich erleben? Chappuis verweist auf ihr unmittelbares Umfeld und sagt: «Hier an der UNIL und der EPFL in Lausanne forschen Wissenschaftler und Studierende in sämtlichen Disziplinen an den wichtigsten Zukunftstechnologien.» Chappuis geniesst das Privileg, im Herzen eines pulsierenden Campus arbeiten zu dürfen, wo viele brillante Köpfe Innovationen entwickeln, die die Welt von morgen prägen werden. Tatsächlich sind in Lausanne zahlreiche bahnbrechende Projekte am Laufen, die die Attraktivität des multikulturellen Forschungs- und Innovationsstandorts am Genfersee noch weiter steigern werden. Der renommierte Forschungs- und Entwicklungsplatz lockt nicht nur Grenzgänger, sondern Talente aus der ganzen Welt in die Romandie.

Villigen ist das Herz des Chancenlandes

Michael Liechti, Mitglied der Geschäftsleitung der Erne Holzbau AG in Laufenburg, hat das Herz des Chancenlandes Schweiz in Villigen im Kanton Aargau entdeckt, im «Park Innovaare». Neben dem Paul Scherrer Institut (PSI) entsteht dort das grösste Forschungszentrum der Schweiz für Natur- und Ingenieurwissenschaften. Es bietet Firmen aus der Industrie und der Hochschulforschung ein ideales Ökosystem. «Multidisziplinäre Teams nutzen die hoch spezialisierte Infrastruktur und tauschen sich in Netzwerken mit verwandten Forschungsbereichen aus», sagt Liechti. Dass er Innovaare als Leuchtturm hervorhebt, ist nicht ganz zufällig: Erne Holzbau realisiert nämlich den 38 000 m² grossen Neubau mit seinen Reinräumen, Forschungslaboren und Einrichtungen für Wissenschaftler und Hightech-Start-ups.

Das Unternehmen zählt in seiner Branche selbst zu den Pionieren. Es hat unter anderem die ersten Holzhochhäuser der Schweiz in Rotkreuz gebaut. Das zehnstöckige Bürogebäude «Suurstoffi 22» etwa ist nach den strengen Normen der Nachhaltigkeit und mit innovativster Technik errichtet worden.

Das visionäre Bauen von Erne Holzbau fundiert auf einem regen Austausch mit Forschern der ETH und der Fachhochschulen. «Diese Zusammenarbeit an der Forschungsfront macht es erst möglich, den nachwachsenden Rohstoff Holz als CO₂-senkenden Baustoff der Zukunft zu profilieren», betont Liechti.

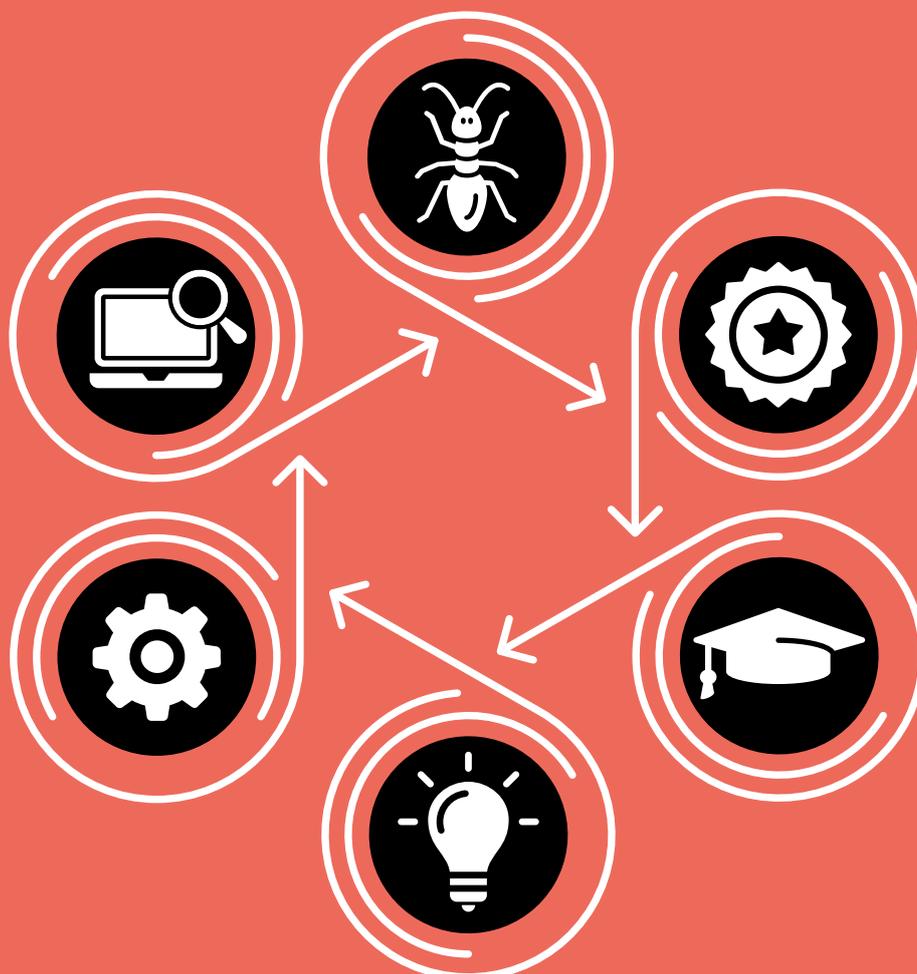
„Multidisziplinäre Teams nutzen die hoch spezialisierte Infrastruktur und tauschen sich in Netzwerken mit verwandten Forschungsbereichen aus.“

Michael Liechti

Kreisläufe statt Abläufe

Apropos Nachhaltigkeit: Sie lässt sich vielleicht am besten am Umgang einer Gesellschaft mit ihrem Abfall messen. Die Schweiz erntet zwar mit ihren ausgeklügelten Sammelsystemen und den hohen Recyclingquoten im internationalen Vergleich regelmässig Bestnoten. Allerdings sind wir auch Weltspitze beim Verbrauchen und Konsumieren. Der Branchenverband Swiss Recycling hat deswegen die Initiative «Drehscheibe Kreislaufwirtschaft Schweiz» ins Leben gerufen. «Alle Produkte sollten künftig möglichst ohne Abfall gefertigt, lange genutzt, repariert, wiederverwertet oder in die natürlichen Systeme zurückgegeben werden», erklärt Patrick Geisselhardt, Geschäftsführer Swiss Recycling. In der nachhaltigen Kreislaufwirtschaft wird also weder verbrannt noch weggeworfen. Im künftigen System sollen Ressourcen und die Umwelt geschont werden, ohne dass deswegen auf eine florierende Wirtschaft verzichtet werden muss.

Geisselhardt ist überzeugt, dass die Schweiz bei diesem anspruchsvollen Prozess eine Leaderrolle übernehmen kann. Allerdings wünscht er sich von den Beteiligten und den Entscheidungsträgern mehr Mut und Entschlossenheit. «Wir sollten in der Schweiz nicht abwarten, was die EU macht», mahnt er. Die Kreislauf-



wirtschaft mag in manchen Ohren vorderhand nach einer Utopie klingen, doch die Umsetzung ist bereits im Gange. Nebst Forschungs- und Innovationsgeist werden dabei auch typisch schweizerische Eigenschaften wie Fleiss, Disziplin und demokratisch ausgehandelte Rahmenbedingungen weiterhelfen. Geisselhardt räumt jedenfalls unserem Land beim gewünschten Wandel zur Kreislaufwirtschaft nicht zuletzt aufgrund dieser Tugenden gute Chancen ein.

Konsenskultur schafft Innovation

Im Unterschied etwa zu den USA sind im Chanceland Schweiz Gewinnstreben und Profitmaximierung nicht die alles beherrschenden wirtschaftlichen Antriebe, lautet eine These. Tatsächlich berücksichtigen die Firmen, Organisationen und Institutionen in der Schweiz in weitaus höherem Masse auch ethische und soziale Werte als etwa Trumps Gefolgsleute, manchmal aus eigenem Antrieb, letztlich aber, weil die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sie dazu verpflichten.

Dies mag entscheidend zur gesellschaftlichen Stabilität beitragen, doch gemäss Michael Liechti ist es kein Argument für die erwähnte These. «Die Formel vom «Chanceland Schweiz» existiert meines Erachtens

sowieso nicht», meint er. Zumindest von ihren europäischen Nachbarländern hebe sich die Schweiz mit ihren Grundwerten nicht sonderlich ab. Das Land habe in der Vergangenheit öfters einfach Glück gehabt, «etwa wenn wir von Kriegen verschont worden sind». Heute wäre dieses «Heraushalten» kaum mehr möglich, «denn wir sind mit unseren Nachbarn geradezu schicksalhaft verbunden. Unsere Chancen können wir folglich am besten wahren, indem wir offen und im Dialog mit anderen chancenreichen Ländern zusammenarbeiten», so Liechti.

Isabelle Chappuis attestiert der Schweiz eine hoch entwickelte Konsenskultur und damit ideale Voraussetzungen für jenes kollaborative Arbeiten und co-kreative Innovieren, wie es in einer agilen und digitalisierten Welt unverzichtbar geworden ist. Der einsam herumtüftelnde Ingenieur hingegen ist darin ein Fossil, denn Innovation ist mittlerweile meistens ein zielorientiertes Gemeinschaftsvorhaben, bei dem die Beteiligten mit vereinten Kräften eine nachhaltige Lösung anstreben. «Das spriesst und gedeiht am besten auf dem Boden unserer Konsenskultur», sagt Chappuis.

Zu den weiteren Charakteristiken des Chancenlandes Schweiz zählen die überschaubare Grösse, gute



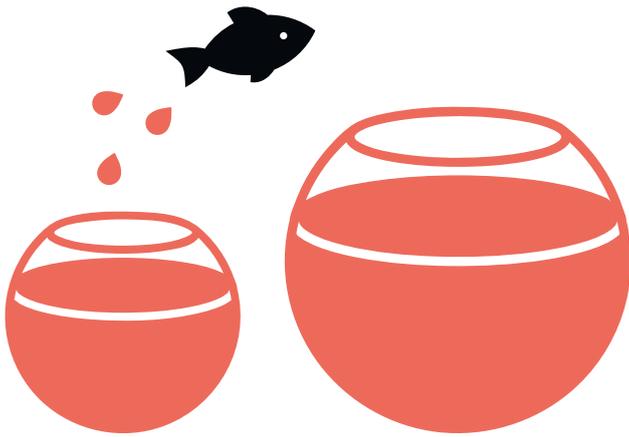
Schon ab
CHF 350.-
pro Woche!

Aktivferien in Leukerbad SKO-Ferienwohnung im Haus Valère

Das gemütlich eingerichtete Studio (36 m²) für zwei Personen mit Küche, Dusche/WC, grossem Südbalkon und einem kleinen Zimmer mit Kajütenbett für zwei weitere Personen liegt idyllisch an freier und ruhiger Lage in der Nähe der Torrentbahn, Thermalbäder und Skilifte.

Jetzt zum Spezialpreis für SKO-Mitglieder reservieren! www.sko.ch/leukerbad





Verkehrsverbindungen und eine flächendeckende und dichte Besiedlung. Statt Distanz also überall Nähe! Das führt dazu, dass nicht nur in Lausanne, Zürich und Villigen, sondern auch im Toggenburg innoviert wird, in Lichtensteig (SG). Das Städtchen blickt auf eine stolze industrielle Vergangenheit zurück, dessen textile Hochblüte allerdings schon weit zurückliegt. Im «Macherzentrum» soll nach Jahrzehnten des Niedergangs die wirtschaftliche Abwärtsspirale endlich durchbrochen werden. Das ehrgeizige Ziel der Initianten lautet, die Region Toggenburg in den nächsten 20 Jahren zum innovativsten ländlichen Raum der Schweiz zu entwickeln. Die eigentliche Keimzelle der Erneuerung ist der Coworking-Space in den Räumen der ehemaligen Post, ein Knotenpunkt für Jungunternehmer/innen.

Raus aus der Komfortzone

Remo Rusca, Mitinitiant des Macherzentrums, hält, wenn es um die Zukunft des Chancenlandes Schweiz geht, wenig von globalen Rankings zu Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. «Um die Chancen wirklich zu nutzen, müssen wir die Komfortzone verlassen und uns ins Unbekannte vorwagen», ist er überzeugt. Technologische Fortschritte nach dem Vorbild des Silicon Valley seien zwar gut, aber auf die Dauer ungenügend, kritisiert er. Noch viel wichtiger sei ein menschlicher Ansatz mit überschaubaren dezentralen Team- und Verantwortungsstrukturen und grossen Freiräumen. «Wenn diese Freiräume richtig bespielt werden, offenbaren sich spezielle Chancen, die in der sonst üblichen Komfortzone des Innovierens gar nicht erkannt werden», so Rusca, der das Modell des Macherzentrums Lichtensteig in weiteren ländlichen Räumen der Schweiz multiplizieren möchte. «Jede Region der Schweiz sollte bald schon über mindestens einen solchen Ort verfügen, der offene und partizipativ gesinnte Menschen mit agiler Innovationslust anzieht.»

Das Macherzentrum symbolisiert in jedem Fall eine weitere Qualität des Chancenlandes Schweiz, nämlich die Fähigkeit, sämtliche Ressourcen zu mobilisieren.

Und tatsächlich: Ob City oder Bergtal, überall sind die Menschen gleichermaßen bestrebt, mit den vorhandenen Ressourcen eine optimale Wertschöpfung zu erzielen und ihre Chancen möglichst vielseitig zu nutzen.

Die Universität Neuchâtel hat 2017 einen Master of Innovation lanciert. Speziell an der neuen Ausbildung ist die Interdisziplinarität, mit Beteiligten der Rechts- und der Wirtschaftsfakultät sowie der Humanwissenschaften. Jeannerat, Co-Leiter des neuen Masterstudiengangs, sagt: «Wir konfrontieren die Studierenden bei der Recherche und Lösungsentwicklung mit aussergewöhnlichen Blickwinkeln, sodass sie ihr kreatives Potenzial erweitern und noch besser entfalten können.» Beim Stichwort Innovation denkt er spontan an bekannte Start-ups wie Doodle, Freitag, Solar Impulse oder – als Pionier der Sharing Economy – Mobility. Allerdings geschehe Innovation längst nicht nur auf der Ebene der Unternehmen, gibt er zu bedenken. «Die Schweiz ist nicht einfach Innovationschampion in der Kategorie neuer Produkte. Ihre Innovationsstärke ist vielschichtiger. Sie umfasst die Entwicklung neuer lokaler Wertschöpfungs- und Ökosysteme im menschlichen Massstab.» Mit dem Vorteil, dass alle Arbeitsfähigen in den Arbeitsmarkt integriert werden könnten.

„Um die Chancen wirklich zu nutzen, müssen wir die Komfortzone verlassen und uns ins Unbekannte vorwagen.“

Remo Rusca

Klar scheint: Damit die Legende vom Chancenland Schweiz auch in Zukunft weiterlebt, werden wir um politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Reformen nicht herumkommen. Jeannerat wünscht sich, dass der Beitrag der Schweiz zur Welt von morgen zu einem Markenzeichen der Innovation wird, zu einem Label «Swiss Innovated». Und: «Um dem Chancenland Schweiz auch in Zukunft gerecht zu werden, könnten unsere Unternehmerinnen und Unternehmer ruhig noch eine Spur proaktiver und kreativer werden; einfach opportun nach den Chancen zu greifen, wie sie sich gerade auf dem Markt bieten, wird künftig kaum mehr genügen.»

»

Gegenüberstellung

- 01. Was macht Ihr Produkt ökologisch sinnvoll?**
02. Mit welchen Vorurteilen möchten Sie aufräumen?
03. Welche Rolle kommt Ihrem Produkt in der Zukunft zu?

01.

Im Gegensatz zur Produktion von konventionellem Hühnchenfleisch brauchen wir halb so viel Land und Wasser und stossen zwei Drittel weniger Treibhausgase aus. Zudem überspringen wir das Tier in der Wertschöpfungskette – anstatt ein Tier mit Pflanzenproteinen zu füttern, um es dann zu schlachten, stellen wir Fleisch direkt aus der Pflanze her. Für ein Kilo Poulet braucht man rund fünf Kilogramm pflanzliches Protein in Form von Futter – bei uns liegt das Verhältnis bei 1:1.

02.

Wir wollen dem Vorurteil entgegenwirken, dass Fleischersatzprodukte ungesund sind oder nicht lecker schmecken. Unser Ziel ist ein köstliches Esserlebnis ohne Kompromisse. Unsere Produkte haben einen hohen Eiweiss- und Ballaststoffgehalt, enthalten alle essenziellen Aminosäuren und werden nur aus hochwertigen, natürlichen Zutaten hergestellt.

03.

Wir wollen die Art und Weise, wie Menschen Fleisch wahrnehmen und konsumieren, revolutionieren, indem wir die Essgewohnheiten von tierischen auf pflanzliche Proteine umstellen, um die negativen Auswirkungen der Tierhaltung zu reduzieren. Wir hoffen natürlich, dass unsere Produkte in Zukunft eine wichtige und unverzichtbare Rolle im Proteinmarkt einnehmen.

Virginia Beljean | Planted Foods AG

Virginia Beljean ist Sprecherin des Fleischersatz-Produzenten aus Kempthal

01.

Die extensive Fleischproduktion ist ökologisch wertvoll, weil sie unter anderem eine starke Förderung der Biodiversität erlaubt. Extensive Wiesen gehören zu den artenreichsten Ökosystemen, die wir kennen. Über Jahrhunderte hat die Landwirtschaft durch die Tierhaltung diese Habitats geschaffen und erhalten. Bei uns stammt über die Hälfte des Futters für unsere Tiere von solchen extensiven Wiesen, die wir nicht düngen und nur sanft bewirtschaften.

02.

Wir treten dem Vorurteil entgegen, dass die Fleischproduktion grundsätzlich negativen Einfluss auf die Umwelt hat. Den klimawirksamen Emissionen der Tierhaltung stehen die grossen Mengen an Kohlendioxid gegenüber, die Wiesen und Weiden unter extensiver Bewirtschaftung binden. Wir können mit Rindern, Schafen und Ziegen auch dort noch Lebensmittel produzieren, wo Gemüse- oder Ackerbau aus topografischen Gründen nicht möglich ist.

03.

Unser Konsumverhalten wird sich den politischen Forderungen in Bezug auf die Klimaziele anpassen müssen. Die extensive Fleischproduktion wird die ideale Ergänzung zur primär pflanzlichen Ernährung sein, um unsere steigenden ökologischen Ansprüche an unsere Lebensmittel erfüllen zu können. Denn artenreiche Ökosysteme wie extensive Wiesen und Weiden sind wesentlich resilienter gegen klimabedingte Veränderungen oder Extremsituationen wie Dürreperioden oder Starkniederschläge.

Georg Blunier-Hanimann | Biohof Dusch

Georg Blunier produziert mit seiner Familie Demeter-Fleisch in Papels im Domleschg

KI ersetzt keinen Anwalt

Viele Fachspezialisten fürchten, durch künstliche Intelligenz ersetzt zu werden. Dabei demonstriert die praktische Erfahrung, dass KI zum Menschen in einer symbiotischen Beziehung steht und nicht im Konkurrenzverhältnis. Das zeigt sich am Beispiel von legal-i's Recherche-Assistenten und Insurtech.

Achim Kohli | legal-i, Mitgründer

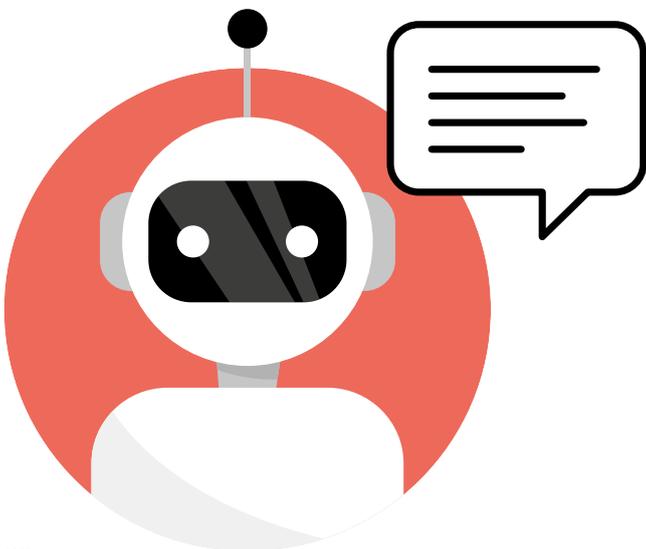
In meinen ersten Jahren als Rechtsanwalt in einer Anwaltskanzlei fragte ich mich bald: Habe ich wirklich sieben Jahre studiert, um achtzig Prozent meiner Zeit mit Dokumentenstudium zu verbringen? Und nur zwanzig Prozent mit Arbeit, die ich eigentlich spannend finde, wie der Analyse, der Beantwortung strategischer Fragen, der Argumentation und dergleichen? Sollte dieses Verhältnis nicht gerade umgekehrt sein? Diese Frage wurde zum Ausgangspunkt meiner Beschäftigung mit künstlicher Intelligenz, KI.

Mein besonderes Interesse galt logischerweise den Rechtsgebieten, in welchen Jurist/innen der wohl grössten Dokumentenflut des modernen Alltags ausgesetzt sind: dem medizinischen Versicherungsrecht, wie etwa bei Fällen im IV-, Unfallversicherungs-, Krankentaggeld-, Krankenkassen-, BVG-, Lebensversicherungs-, Haftpflichtrecht usw. In all diesen Bereichen müssen Juristen besonders viele medizinische Akten studieren und bewerten.

Künstliche Intelligenz «liest» schneller.

Diese Fälle umfassen meist zwischen 400 und 5000 Seiten und nicht selten über 200 verschiedene Dokumente. Ein einzelnes Dokument kann dabei allein 200 Seiten lang sein, z.B. medizinische Gutachten. Andere sind wiederum nur 1 bis 5 Seiten lang. Offensichtlich kostet es hochqualifizierte und teure Versicherungsspezialisten, Versicherungsärzte, Gutachter, Anwälte, Rechtsschutzversicherungen sowie Richter extrem viel Zeit, diese Fälle durchzusehen. Und das Wesentliche darin zu finden.

Die Suche nach relevanter Information in riesigen Datenmengen gehört jedoch nicht zu den Stärken des Menschen. Haben Sie schon einmal versucht, ein Telefonbuch durchzulesen und alle Vornamen mit Hans rauszuschreiben? Und diese Vornamen dann ohne





technische Hilfe nach geografischem Gebiet und nach Alter zu ordnen? Wohl nicht. Genau so geht es aber Versicherungsspezialisten, die in Hunderten von medizinischen Seiten nach bestimmten Diagnosen suchen, um etwa beurteilen zu können, ob ein Gutachter alle relevanten Diagnosen des Falles berücksichtigt hat.

Der Mensch ist besser im Kontextschaffen.

Der Mensch verliert seine Konzentration bei repetitiven Aufgaben wie der Informationssuche relativ schnell, und seine Fehlerquote nimmt exponentiell zu. Dies im Gegensatz zur KI: Sie findet relevante Informationen und Muster in Tausenden von Datensätzen schnell und ohne zu ermüden. KI hat aber auch ihre Schwächen, was man heute selten hört. Wo ist KI schwach und der Mensch stark? Der Mensch kann gefundene Informationen und Informationsmuster gut bewerten und in den sozialen Kontext setzen. In dieser Tätigkeit ist der Fachexperte unersetzbar. Das ist seine Stärke, seine Unique Selling Proposition, und darin kann ihm keine KI das Wasser reichen. Die KI hilft dem Fachexperten daher darin, sich auf seine Stärken zu konzentrieren.

Die Bedeutung dieses Ansatzes in der Praxis will ich am Beispiel des Recherche-Assistenten von legal-i erklären. Dieser trifft keine Entscheidungen, sondern

«versorgt» den Fachexperten nur mit potenziell relevanten Informationen, der dann basierend darauf entscheidet. Als Assistent steht legal-i somit in einer symbiotischen Beziehung zum Experten und nicht in Konkurrenz. Das Programm ist bei der Suche nach relevanten Daten im Bereich des medizinischen Versicherungsrechts derzeit bereits zehnmal schneller und schon präziser als ein Fachexperte. Der kann gestützt auf diese Extraktionen aber wesentlich schneller und effizienter Entscheidungen treffen, die den sozialen Kontext adäquat berücksichtigen. An dieser Arbeitsteilung dürfte sich so schnell nichts ändern.

»

Mit Forschern entwickelt

Die künstliche Intelligenz des Recherche-Assistenten von legal-i wird in Zusammenarbeit mit KI-Professor Dr. Erik Graf von der BFH entwickelt. Graf leitete bis 2018 die Entwicklung der KI-Technologie von cortical.io, mit deren Hilfe US-Finanzinstitute und Anwaltskanzleien, darunter Bloomberg, das Vertragsmanagement effizienter bewältigen. Derzeit läuft ein 30-monatiges von Innosuisse gefördertes Forschungsprojekt mit Prof. Dr. Erik Graf und einem Team aus wissenschaftlichen Mitarbeitern und BFH-Studenten. legal-i ist Innovationspartner der SKO.

Nachhaltigkeit wird messbar

Was einen Einfluss haben soll, muss bewertet werden können: Das gilt auch für die Nachhaltigkeit. Damit insbesondere KMU direkt von ihrer Nachhaltigkeit profitieren können, braucht es einen einheitlichen Massstab. Das Zentrum für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit CCRS an der Universität Zürich hat ein Bewertungssystem entwickelt.

Isabelle Schluep | Universität Zürich

Leiterin des Bereichs Nachhaltige Wirkung am Zentrum für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit CCRS

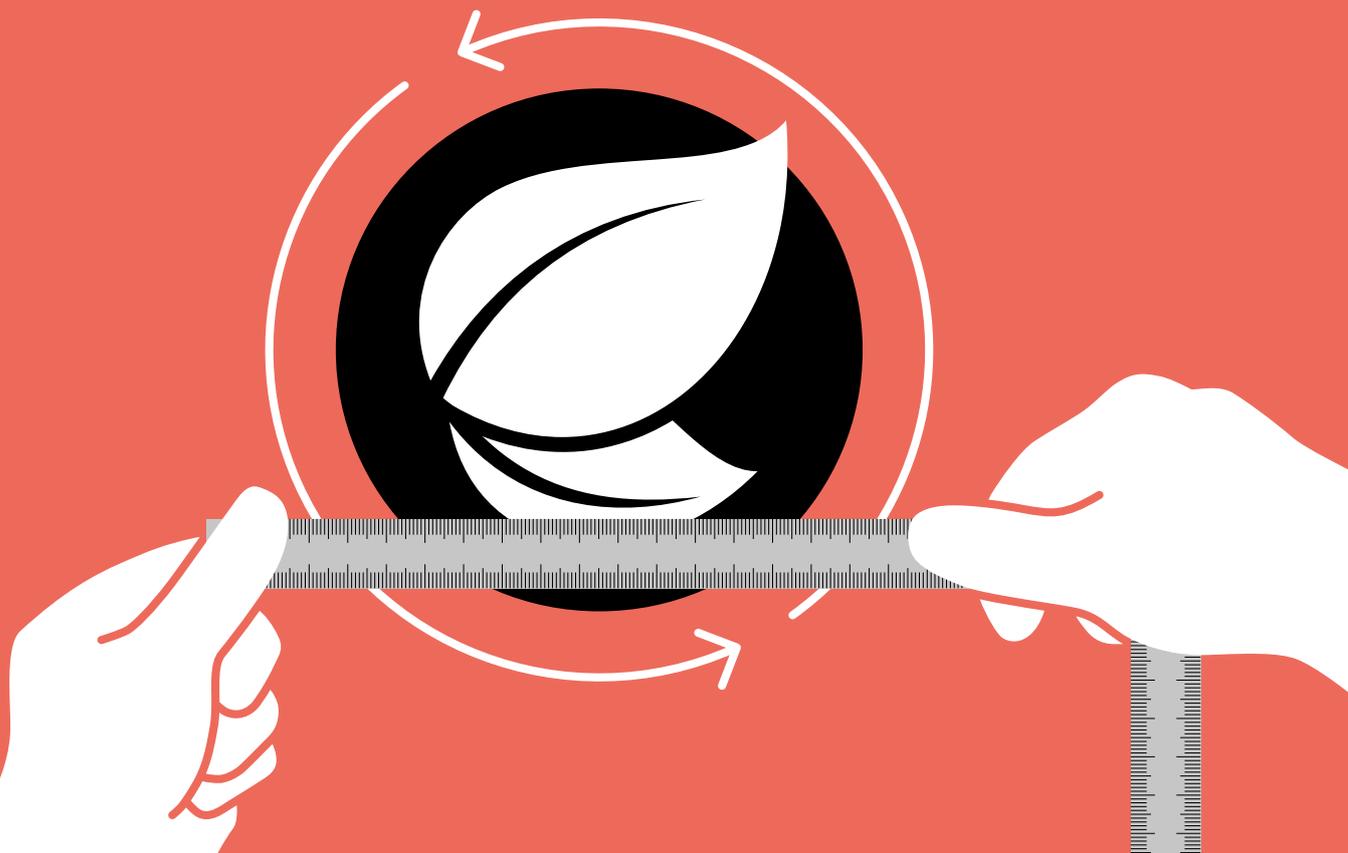
Bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen wird den Unternehmen auf der nationalen und internationalen Ebene eine zentrale Rolle zugeschrieben. Sie haben das Potenzial, zu einer inklusiven wirtschaftlichen Entwicklung und somit zu weniger Armut und Ungleichheit beizutragen. Ist die Nachhaltigkeit im Kerngeschäft eines Unternehmens verankert und nicht als (philanthropisches) Anhängsel am Rande der Organisation zu Werbezwecken positioniert, zahlt sich die langfristige, zukunftsorientierte Perspektive auch wirtschaftlich aus. Die COVID-19-Krise zeigt, dass finanziell nachhaltig wirtschaftende Unternehmen widerstandsfähiger sind und auch ihre soziale Verantwortung besser wahrnehmen können. Sie setzen alles daran, ihre Mitarbeitenden in der Krise im Betrieb zu halten, wodurch sie an Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft gewinnen.

Noch spielt Nachhaltigkeit kaum eine Rolle

Wie können aber Firmen ihre Nachhaltigkeitsleistungen gegenüber den Stakeholdern sichtbar machen und

in Wert setzen? Diese Frage ist entscheidend. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die den grössten Bedarf an Unternehmenskrediten (80 Prozent) haben, spielen die nicht finanziellen Leistungen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (Environmental, Social, Governance, ESG) beim Kreditvergabeprozess noch kaum eine Rolle. Auch die Vergabe der Corona-Kredite an KMU wurde nicht an Nachhaltigkeitskriterien geknüpft. Das revidierte Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen orientiert sich zwar neu neben dem Preis auch an der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit. Welche objektiven und nachvollziehbaren Zuschlagskriterien für die Nachhaltigkeit gelten, bleibt jedoch offen.

Eine Studie* des CCRS untersucht die Vielfalt der bestehenden Nachhaltigkeitsbewertungsinstrumente und kommt zum Schluss, dass eine Mess- und Vergleichbarkeit, die alle drei Dimensionen (ESG) abdeckt, von keinem privaten oder öffentlichen Anbieter offeriert wird. Ausserdem werden mehrheitlich Indikatoren verwendet, die auf einer Selbsteinschätzung basieren und somit nicht wirklich mit Zahlen belegt werden können. Kommt hinzu, dass die Methodik der Instrumente, insbesondere bei Ratings, nicht oder nur bruchstückhaft veröffentlicht wird. Die CCRS-Studie folgert, dass ein Marktversagen in der Nachhaltigkeitsbewertung von KMU besteht.



Die Entwicklung solcher Instrumente läuft unkoordiniert ab, und die Anbieter solcher Instrumente decken die Bedürfnisse von Schweizer KMU nur partiell ab. Das kann für KMU wiederum zu hohen Transaktionskosten führen, weil jede Anspruchsgruppe (wie z.B. Banken, Versicherungen) eine andere Nachhaltigkeitsbewertung bevorzugt.

Der Prototyp des CCRS liesse sich international anwenden

Die Akteure in der Schweizer Real- und Finanzwirtschaft müssen deshalb einen Modus finden, um mess- und vergleichbare Nachhaltigkeitsbewertungskriterien und Instrumente in koordinierter Weise zu entwickeln. Das CCRS will dazu einen Beitrag leisten und hat einen ESG-Prototyp für und mit KMU in Zusammenarbeit mit der Renaissance Anlagestiftung entwickelt und getestet. Gemeinsam mit wichtigen Schweizer Finanz- und Versicherungsinstituten und einem spezialisierten Daten- und Softwareunternehmen soll dieser weiterentwickelt und auf den Markt gebracht werden. Ziel ist es, ein standardisiertes ESG-Bewertungsinstrument für KMU zu schaffen, das die Anforderungen an die Mess- und Vergleichbarkeit erfüllt und gleichzeitig praktikabel, aussagekräftig, ausbaufähig, transparent und kompatibel ist mit internationalen Vorgaben, sich gut für die interne Unternehmenssteuerung eignet und mit geringen Transaktionskosten verbunden ist.

Die zuständigen eidgenössischen Departemente sehen zwar keine direkte Rolle des Staates. Sie würden es jedoch begrüßen, wenn sich ein solches Bewertungsinstrument zu einem nationalen «ESG 4 KMU»-Rating-Standard entwickelte. Dessen Nachhaltigkeitskriterien könnten auch bei Ausschreibungsverfahren eingesetzt werden, und das Tool liesse sich gar über die Landesgrenzen hinaus anwenden.

*Schluep, I. (2020). Systeme und Instrumente der Firmennachhaltigkeitsbewertung: Eine kritische Bestandsaufnahme mit Fokus auf KMU. Working Paper No. 1/2020, Zentrum für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit CCRS an der Universität Zürich, Mai 2020.



Eigenentwicklungen rundum

Dass all das möglich wird, dafür sieht Waber neben der hohen Kaufkraft andere typische Schweizer Eigenschaften als Faktoren. Der Vernetzungsgrad, das Bildungsniveau, die vielen verschiedenen Disziplinen. «Unser Team entstand aus einer Gruppe von Jugendfreunden, von denen jeder weitere Experten beisteuern konnte: den Chemiker, den Finanzexperten und so weiter.» Und die überliessen mit der sprichwörtlichen Schweizer Genauigkeit nichts dem Zufall. Das Labor, die endlosen Messreihen und der teure Ionenchromatograf sind der Stolz von SwissShrimp. Die Becken, die Filter und das Layout der Anlage – die Wasseraufbereitung ist räumlich von den Habitaten der lärmempfindlichen Tiere getrennt – sind allesamt Eigenentwicklungen. Sie werden laufend verbessert.

Und schliesslich gewinnt Waber auch den Sachzwängen der weitgehenden Regulierung in der Schweiz viel Positives ab. So haben nicht die Shrimpszüchter die Schweizer Salinen AG als Partnerin gefunden, sondern umgekehrt: Weil sie aus Umweltgründen ihr warmes Wasser weder in den Rhein ablassen noch es mit zusätzlichem Energieaufwand unter die Toleranzschwelle kühlen durften und dürfen, hatten sie ein existenzielles Problem.

So ist die Regulierung zur Innovationstreiberin geworden. Paradoxerweise seien auch die hiesigen Behörden ein wichtiger Faktor, sagt Waber. «Wir hatten Auflagen aus siebzehn Verordnungen zu erfüllen», sagt er. «Wir sind faktisch ein Landwirtschaftsbetrieb mit allen Prozessschritten von der Tieraufzucht bis

zur Schlachtung, zu der Verpackung und dem Versand.» Also habe er bei jedem Problem eine zuständige Person für das direkte Gespräch gesucht. Und er habe immer eine gefunden, die an kreativen Lösungen so interessiert gewesen sei wie SwissShrimps. »

Besser nah als natürlich

Der Wildfang von Crevetten, auch Shrimps oder Garnelen genannt, ist wegen des verheerenden Verhältnisses von bis zu 20 Kilo Beifangfisch zu 1 Kilo Shrimps kaum verantwortbar – der Beifang überlebt den Vorgang nicht, wird aber ungenutzt über Bord gekippt. Die Shrimp-Intensivzuchten Asiens sind wegen des masslosen Einsatzes von Antibiotika in Verruf geraten. Und extensive Zucht in natürlicher Umgebung fällt mit einer katastrophalen CO₂-Bilanz aufgrund der Rodungen in Mangrovenwäldern negativ auf.

Deswegen ist die industrielle Aufzucht von Garnelen nahe bei den Konsumenten die sinnvollste Methode, frische Garnelen an die Kundschaft zu bringen – und die umweltfreundlichste.

Neue Kompetenzen für Ihre Leader-Rolle

LeaderTrainings

Für alle Leaders, die an einem Abend neue Impulse und Kompetenzen zu ihrem Erfahrungsschatz gewinnen wollen. Der Fokus liegt auf sofort anwendbaren Ansätzen, Methoden und Tools im Führungsalltag.

Verantwortung im Team fördern

Mittwoch, 20. Januar 2021, **Regensdorf**
Montag, 13. September 2021, **St. Gallen**

In Krisen richtig kommunizieren

Mittwoch, 27. Januar 2021, **St. Gallen**
Donnerstag, 2. September 2021, **Regensdorf**

Werthaltungen und Führungsverhalten

Donnerstag, 4. Februar 2021, **Olten**
Donnerstag, 26. August 2021, **Zürich**

Feedbacks – remote und analog

Donnerstag, 25. Februar 2021, **Weinfelden**
Donnerstag, 21. Oktober 2021, **Zug**

Rhetorik für Leader

Dienstag, 2. März 2021, **Baden**
Dienstag, 23. November 2021, **Chur**

Auf Augenhöhe kommunizieren und führen

Dienstag, 20. April 2021, **Winterthur**
Dienstag, 28. September 2021, **Baden**

Smart Reading - Schneller und genauer lesen

Dienstag, 4. Mai 2021, **Chur**
Montag, 29. November 2021, **Muttenz**

Kontinuierliches Lernen und Reflektieren im Team

Donnerstag, 20. Mai 2021, **Zürich**
Donnerstag, 11. November 2021, **Olten**

«Positive Leadership»

Dienstag, 1. Juni 2021, **Bern**
Dienstag, 16. November 2021, **Winterthur**

Hybrides Projektmanagement

Dienstag, 22. Juni 2021, **Zug**
Dienstag, 2. November 2021, **Bern**

LeaderTrainings

jeweils 18.00–21.00 Uhr

SKO-Mitglied	CHF 80.–
Nicht-Mitglied	CHF 130.–

LeaderWebinare

Für alle Leaders, die sich mit einem interaktiven Online-Seminar weiterbilden wollen, um sofort einen Mehrwert für ihre Führungsaufgaben zu gewinnen.

Beherrschen der eigenen Zeit

Mittwoch, 13. Januar 2021, **online**
Dienstag, 7. Dezember 2021, **online**

Sitzungsmoderation on- und offline

Dienstag, 23. Februar 2021, **online**
Dienstag, 21. September 2021, **online**

Sales-Handwerk für LinkedIn

Dienstag, 13. April 2021, **online**
Donnerstag, 30. September 2021, **online**

Storytelling: Mehr Impact für Ihr Business

Dienstag, 15. Juni 2021, **online**
Dienstag, 26. Oktober 2021, **online**

LeaderWebinar

jeweils 18.00–20.00 Uhr

SKO-Mitglied	CHF 40.–
Nicht-Mitglied	CHF 80.–

Jetzt anmelden:
sko.ch/weiterbildungen

Persönlichen Kontakt gibt es unter
info@sko.ch oder unter 043 300 50 50



Inside SKO

Wie steht's um Ihre Laufbahn-Agilität?

Das EmployAgility Framework ist ein forschungsbasiertes, datengetriebenes Konzept für persönliche Entwicklung im Berufsumfeld. Das Ziel ist, unser Arbeitsleben so zu gestalten, dass wir länger im Arbeitsleben bleiben dürfen – und es auch wollen.

Der Sozialfonds der SKO hat in diesem Jahr seine Komfortzone verlassen und zum ersten Mal ein technologie-basiertes Projekt unterstützt.

Kernstück des EmployAgility-Frameworks ist eine App, die zur Selbstreflexion der beruflichen Agilität in den fünf Schlüsselbereichen Lernagilität, Laufbahngestaltung, Vernetzung, Wohlbefinden und Zusammenarbeit einlädt. Sie liefert massgeschneiderte praktische Handlungsempfehlungen, damit Sie Ihre berufliche Agilität steigern können.

Die Vision von Philippa Dengler, Geschäftsführerin der Conscha GmbH, ist, dass der Aufbau von Fähigkeiten und Selbstvertrauen in den Schlüsselbereichen der EmployAgility integraler Teil des Entwicklungsgesprächs mit jeder Mitarbeitenden werden.

Ihre Forschungsergebnisse haben nämlich ergeben, dass Alter die Agilität im Berufsleben nicht vorausagen kann. Viel wichtiger sind die Persönlichkeitsmerkmale «Offenheit für neue Erfahrung» und «Selbstwirksamkeit». Beide lassen sich auch im Erwachsenenalter entwickeln. Genau darin sieht Philippa die Aufgabe der Führungskräfte von heute und morgen.

Die EmployAgility-App liefert bereits Empfehlungen für jede Mitarbeitende. Die Führungsaufgabe liegt nun darin, diese in den Kontext der einzelnen Mitarbeitenden und der Unternehmung zu setzen und Massnahmen zu vereinbaren, die zu einer Steigerung der persönlichen Agilität und der Geschäftsagilität führen.

Probieren Sie die App gleich aus und testen Sie Ihre Arbeitsmarkt-Agilität: www.employagility.ch – oder nehmen Sie Kontakt auf mit philippa.dengler@conscha.ch für mehr Informationen.



Testen und bewerten Sie Ihre Arbeitsmarkt-Agilität mit EmployAgility.ch

Innovativ:

Die EmployAgility App ist eine Progressive Web-Applikation (PWA), eine hybride Website mit App Funktionalität, die eine einfache Handhabung auf jedem Gerät in mehreren Sprachen ermöglicht. Die Daten liefern wertvolle Einsichten zum Handlungsbedarf für Einzelpersonen, für ganze Unternehmen und auch für die Schweiz.

Nachhaltig:

Das zentrale Thema ist wie wir nachhaltiger mit unserem «Human Capital», dem intellektuellen Kapital umgehen können. Die bestehenden Normen und Praktiken unser Arbeitsleben werden systematisch hinterfragt und Empfehlungen auf Ebene Einzelperson und für ganze Unternehmen geliefert.

Psychedelika und Pragmatik

Psychische Erkrankungen sind häufig. Psychoaktive Substanzen wie Psilocybin, Ketamine, Amphetamine und nun LSD werden als mögliche Behandlungen wiederentdeckt. Erste Ergebnisse weisen nach nur wenigen Anwendungen auf eine anhaltende positive Wirkung hin.

Die Schweiz ist bei dieser innovativen Forschung pragmatisch und an vorderster Front dabei. Sie hat viel Erfahrung in der Erforschung der Substanzen und ist jeweils führend und von

Beginn an sehr aktiv gewesen. Dank umsichtiger Regulierung und erfüllbarer Auflagen wurde die Forschung mit den Substanzen hierzulande früher möglich als in anderen Ländern. Zudem besteht viel Know-how im Bereich der Medikamentenentwicklung. Schliesslich braucht es umfassende Geldmittel, um im heutigen stark regulierten Umfeld Humanforschung erfolgreich zu betreiben.

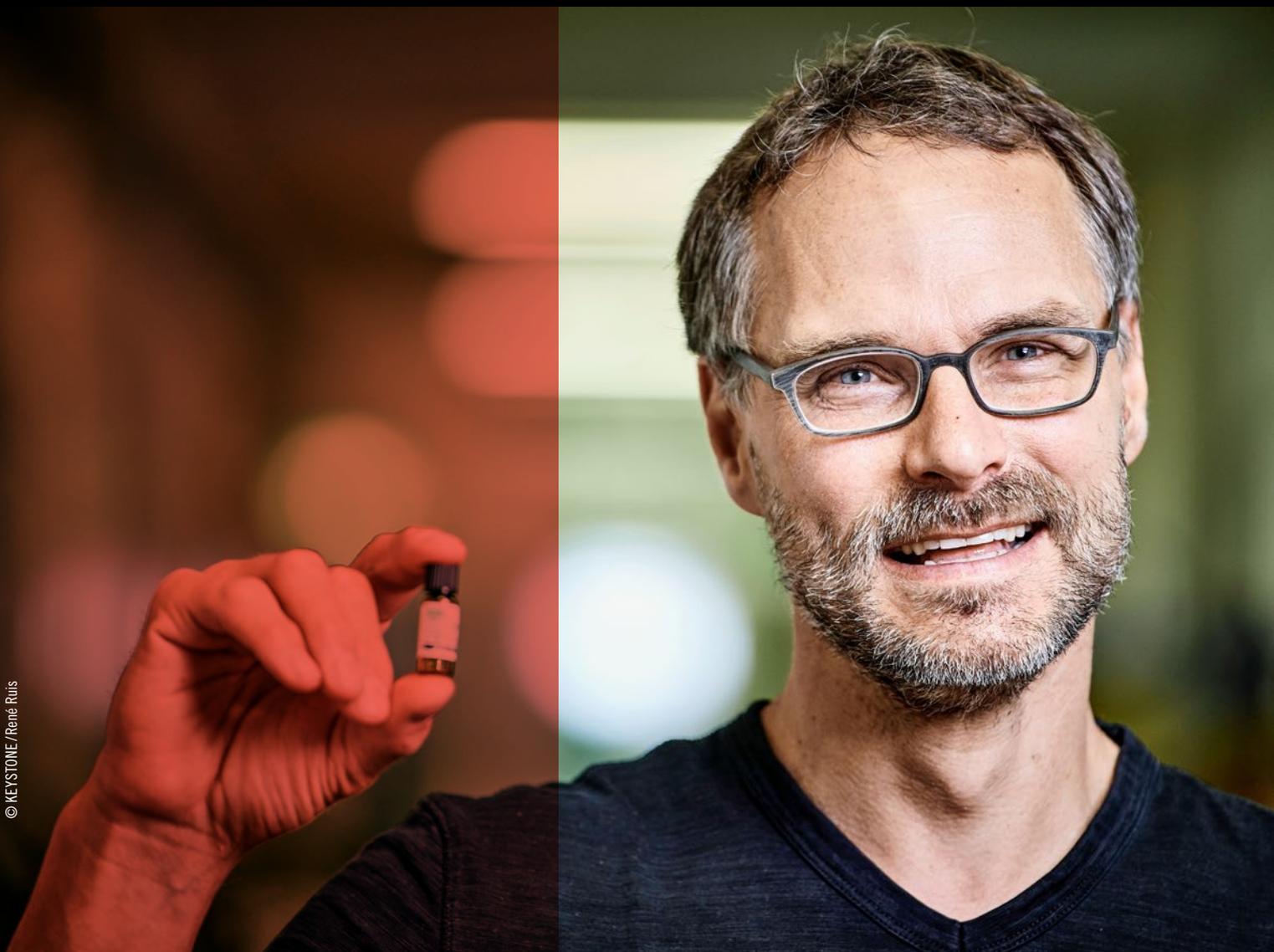
Dank der Pragmatik, dem Know-how und dem verfügbaren Geld ist in der Schweiz eine effektive Forschung möglich. Und es ist wahrscheinlich, dass die Schweiz in den nächsten Jahren im Bereich der Erforschung neuer Behandlungsansätze mit Psychedelika weltweit eine Führungsrolle einnehmen kann.

Auch in anderen Ländern sind Bestrebungen im Gange, diese Forschung zu unterstützen, global sind entsprechende Aktivitäten stark zunehmend. Während grössere Studien in den USA und international durchgeführt werden, eignet sich die Schweiz besonders für die Entwicklung neuer Ansätze und kleiner Studien.

»

Prof. Dr. Matthias Liechti | Universitäts-
spital Basel

Stv. Chefarzt Klinische Pharmakologie
und Toxikologie / Leiter Forschungsgruppe
Psychopharmakologie



SKO
ASC
ASQ

Schweizer
Kader
Organisation

Gemeinsam weiterkommen

Für jedes neu
geworbene
Mitglied werden
Sie belohnt



Netzwerk



KarriereService



Weiterbildung



Recht



Interessen-
vertretung

#SWISS
LEADERS

Empfehlen Sie uns weiter!

Mitglieder-werben-Mitglieder-Aktion: Begeistern Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen, es lohnt sich für alle! Das neue Mitglied erhält die ersten 3 Monate geschenkt und Sie in bar CHF 60.– pro neu geworbenem Aktivmitglied und CHF 20.– für jedes neue Juniormitglied:
sko.ch/mwm

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

12 000 Exemplare in 2 Sprachen
9800 Deutsch / 2200 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
«Instant work – flexibles
Arbeiten in Echtzeit»
erscheint am 5. März 2021*

Was verbindet Sie mit Ihrer Bank?

Geld. Und was Ihre Bank damit macht. Gesellschaftliche Verantwortung ist uns wichtig: Lohngleichheit oder Vereinbarkeit von Arbeit und Familie gehören genauso dazu wie unser Engagement gegen Krebs. Die SKO und die Bank Cler, das passt – deshalb sind wir seit vielen Jahren Partner. Davon profitieren auch Sie – ob Zahlen und Sparen, Anlegen, Hypotheken oder Finanzplanung: cler.ch/sko



Zeit, über Geld zu reden.

Bank
Banque
Banca

CLER