

# MENSCH, KMU!

Mitspracherechte und Co.:  
Was braucht es, damit  
Menschen bei der Arbeit  
ihr Potenzial entfalten? **4, 6, 12, 14**

Mode und Ausbeutung:  
Zwei Unternehmer gehen  
viele Extrameilen für Fairness  
in der Textilproduktion **8, 18**

Führung und Jobsharing:  
Zwei Frauen leiten neu  
das Kreditgeschäft der ABS **15**

Magazin für Geld und Geist

# moneta

online  
moneta.ch

#4 2019



**SOZIALE KMU**

- 4 Tschüss, Chef
- 6 Manche haben Superkräfte, alle haben Möglichkeiten
- 8 «Ich verbessere lieber»
- 10 Für eine echte Innovationsethik
- 12 Wenn Freiräume beflügeln
- 14 Wer es allen recht machen will, vergisst sich selbst

**DIE SEITEN DER ABS**

- 15 Alles rund um die aktuellen Themen der Alternativen Bank Schweiz

**PERSÖNLICH**

- 24 Jonathan Normand: Ein Gütesiegel für verantwortungsvolle Unternehmen

## Rückgrat und Herz



Oft heisst es, die KMU seien das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Über 99 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz, nämlich mehr als 580 000, haben weniger als 250 Mitarbeitende und gehören damit in die Kategorie KMU. Sie beschäftigen in der Schweiz über drei Millionen Menschen, also zwei Drittel der

erwerbstätigen Bevölkerung. Neben der viel zitierten ökonomischen Bedeutung kommt den KMU damit auch eine grosse soziale Verantwortung zu, denn sie schaffen die Bedingungen, unter denen die meisten Schweizer Erwerbstätigen arbeiten. Diese moneta berichtet über Unternehmerinnen und Unternehmer, die diese Verantwortung besonders ernst nehmen, zum Beispiel, indem sie ihren Mitarbeitenden weitgehende Mitspracherechte einräumen oder Arbeitsbedingungen schaffen, in denen Menschen mit sogenannten Beeinträchtigungen ihr Potenzial entfalten können.

Aber die soziale Verantwortung eines Unternehmens endet nicht bei den hiesigen Arbeitsbedingungen – insbesondere nicht, wenn es Produkte in jenen Ländern des globalen Südens (vor-)fertigt lässt, in denen grundlegende Arbeitsrechte nicht staatlich garantiert sind und Menschen unter unwürdigen Bedingungen arbeiten müssen. Beispielsweise herrschen in der Modeindustrie mit ihren weltumspannenden Lieferketten eklatante Missstände. Trotz grossen Profiten westlicher Modefirmen verdienen die Menschen, die diese (Marken-)Kleider herstellen – vom Baumwollbauern in Tansania bis zur Näherin in Bangladesch –, in der Regel nicht genug, um ihre Existenz und diejenige ihrer Familien zu sichern. Diese moneta stellt mit Nile und Remei zwei KMU vor, die ihre Kleider und Textilien mit viel Herzblut und Pioniergeist fair zu produzieren versuchen.

In die Verantwortung eines KMU fallen aber auch die gesellschaftlichen Auswirkungen seiner Produkte, beispielsweise bei technologischen Innovationen. Im Zuge der rasanten Digitalisierung kommen laufend neue Güter und Dienstleistungen auf den Markt, deren Auswirkungen auf Menschen nur schwer abschätzbar sind. Wie KMU bei ihren Innovationen grundlegende ethische Standards berücksichtigen können, darüber gibt Johan Rochel von der Firma Ethix im Gespräch mit moneta Auskunft.

*Katharina Wehrli, Redaktionsleiterin moneta*

**moneta #4-2019**

Magazin für Geld und Geist

moneta erscheint vierteljährlich in deutscher und französischer Sprache und geht kostenlos an Kundinnen und Kunden der Alternativen Bank Schweiz AG (ABS). Die Wiedergabe von Texten und eigenen Illustrationen ist nur unter Quellenangabe und mit schriftlicher Zustimmung der

Redaktion erlaubt.

**Herausgeberin** Alternative Bank Schweiz AG

**Redaktionsleitung** Katharina Wehrli (kw)

**Redaktion** Esther Banz (eb), Roland Fischer (rf),

Katrin Pilling (kp), Muriel Raemy (mr)

**Online-Redaktion** Katrin Pilling

**Übersetzung** Nicole Wulf

**Inserate** Bruno Bisang

**Layout** Clerici Partner Design, Zürich

**Illustrationen** Claudine Etter

**Druck** Ropress Genossenschaft, Zürich

**Papier** RecyStar Nature, 100 Prozent Recycling

**Adresse** Alternative Bank Schweiz AG, moneta,

Amthausquai 21, Postfach, 4601 Olten,

Telefon 062 206 16 16, [moneta@abs.ch](mailto:moneta@abs.ch)

**Auflage dieser Ausgabe** 24950 Ex.

**Beilagen** Werbung und Beilagen, die nicht von

der ABS stammen, sind bezahlte Inserate –

diese Einnahmen helfen uns, die Produktions-

kosten des Magazins zu decken.

**Wichtiger Hinweis zu den Inseraten und Beilagen** Zeich-

nungsangebote für Beteiligungen oder Obligati-

onen in dieser Zeitung sind von der ABS nicht

geprüft. Sie stellen deshalb keine Kaufempfehlung

der ABS dar.

Wenn Sie als Bankkundin/-kunde umziehen,

melden Sie uns Ihre neue Adresse bitte schriftlich

oder via E-Banking-System.

Online-Magazin: Alle Schwerpunktartikel

von moneta erscheinen auch online unter

[moneta.ch](http://moneta.ch).

**moneta**



**Verpassen Sie keine Ausgabe und abonnieren Sie den moneta-Newsletter unter [moneta.ch/newsletter-anmeldung](http://moneta.ch/newsletter-anmeldung)**

## Städte stellen sich den Herausforderungen des Klimawandels

Am 25. Oktober fand in mehreren hundert Städten weltweit – darunter Basel, Genf, Lausanne, Mendrisio, Sion und Zürich – der Climathon unter dem Slogan «Cities. Hacking. Solutions» statt. Der partizipative Anlass war in Form eines «Klima-Hackathon» organisiert. Während 24 Stunden stellten sich Teilnehmende mit unterschiedlichem Hintergrund – Unternehmerinnen, Wissenschaftler, Studierende, Politikerinnen und Bürger – der Aufgabe, nachhaltige und innovative Lösungen für die Herausforderungen der Klimaerwärmung zu erarbeiten. Die am Anlass beteiligten öffentlichen Institutionen und privatwirtschaftlichen Partner forderten die verschiedenen Teams auf, sich mit Themen wie «Die Stadt von morgen», «Die Zukunft der Energie», «Sanfter Tourismus» oder «Städtische Mobilität» zu beschäftigen. Begleitet wurden die Gruppen von Expertinnen,

Coaches und Moderatoren. Am Ende stellten die Teams der Jury ihre Arbeiten vor.

Der Climathon ist eine Initiative der öffentlich-privaten Partnerschaft EIT Climate-KIC, Europas grössten Netzwerks für klimafreundliche Innovationen. Es setzt sich vor allem aus Unternehmen, Universitäten sowie NGO und staatlichen Institutionen zusammen. Von seinem Hauptsitz in London aus betreibt das Netzwerk in ganz Europa nationale und regionale Zentren, es fördert Start-ups, organisiert Partnerschaften für Innovationsprojekte und bietet Zusatzprogramme für Studierende an. Ziel ist, Know-how und Ideen in Produkte und Dienstleistungen umzuwandeln, die einen Beitrag zur Abschwächung der Klimaerwärmung und zur Anpassung an deren Folgen leisten. (mr)

[climathon.climate-kic.org](http://climathon.climate-kic.org)

## Für eine sozialere Weltwirtschaft

Der United Nations Global Compact, seit 2000 in Kraft, ist die umfassendste weltweite Initiative im Bereich der sozialen Unternehmensverantwortung (CSR). Das Global-Compact-Netzwerk, das Aktionsplattform und internationaler Referenzrahmen zugleich ist, umfasst rund 10 000 Unternehmen in 170 Ländern, die sich freiwillig dazu verpflichtet haben, auf allen Ebenen ihrer Unternehmenspolitik zehn universelle Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsprävention einzuhalten. Die Beteiligten versprechen ausserdem, Massnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklungsziele der Uno (SDG) zu ergreifen.

Der Global Compact beruht auf Freiwilligkeit. Die unterzeichnenden Unternehmen bestätigen öffentlich, die zehn Grundsätze einzuhalten und transparent darüber zu informieren, wie sie diese umsetzen. Der Pakt sieht keine Kontrollen vor und auferlegt weder ein spezifisches Verhalten noch eine bestimmte Aktivität. Er soll

Veränderungen anregen, die Eigenverantwortung jedes teilnehmenden Unternehmens fördern und innovative Lösungen und Partnerschaften begünstigen.

Das Global Compact Office in New York verfügt über verschiedene Tools für das Monitoring der unternehmerischen Aktivitäten. Dazu gehören Austauschforen sowie nationale und regionale Netzwerke. Das Global Compact Network Switzerland (siehe Interview Seite 24) zählt neben einigen der grössten Unternehmen des Landes (ABB, Novartis, Credit Suisse, UBS) auch KMU und NGO zu seinen Mitgliedern. Das Netzwerk unterstützt Unternehmen aller Grössenordnungen und Branchen in ihren Bemühungen im Bereich der verantwortungsvollen Unternehmensführung. Es ermutigt sie, Nachhaltigkeitsziele in ihren Strategien und Kerntätigkeiten zu berücksichtigen – zu ihrem eignen Nutzen und zu jenem der Gesellschaft als ganzer. (mr)

[globalcompact.ch](http://globalcompact.ch)

## Der Bodenverstehener

Ernst Frischknecht ist einer der wichtigsten Bio-Pioniere der Schweiz. Seit den frühen 1970er-Jahren setzt er sich für den biologischen Landbau ein – als Bauer, als Zürcher Kantonsrat (1987–1997), als Präsident der Genossenschaft Landi Bachtel und von 1993 bis 2001 als Präsident des VSBLO (heute: Bio Suisse). Frischknecht war massgeblich daran beteiligt, dass die Partnerschaft zwischen Coop und den Schweizer Bio-Bauern ab 1993 unter dem Label «Naturaplan» zu einer Erfolgsgeschichte wurde. Die Kooperation verschaffte der Schweizer Bio-Bewegung enormen Auftrieb und brachte die biologisch angebauten Lebensmittel an eine breite Kundschaft.

1972 entschied Frischknecht zusammen mit seiner Frau Dorli, den gemeinsamen Betrieb auf biologischen Landbau umzustellen. Der Anfang war geprägt von Anfeindungen, Unsicherheit und Rückschlägen. Die erste biologische Weizenernte verdarb vollständig. Bio-Bauern galten damals als Spinner: «Wer auf Bio umstellt, wird «verlumpen» oder im Unkraut versinken», hiess es. Doch Ernst und Dorli Frischknecht konnten beweisen, dass es nicht stimmte. Ihr Bio-Hof begann zu florieren – dank harter Arbeit, Unterstützung von Gleichgesinnten, beharrlichem Ausprobieren und ständigem Lernen.

In ihrem Porträtbuch beschreibt die Autorin Christine Loriol den heute 80-jährigen Ernst Frischknecht als einen Suchenden, einen, der getrieben ist vom Wunsch, die Zusammenhänge der Natur zu verstehen: «Es geht immer um die Ernährung des Bodens mit organischem Material. Nur Leben erzeugt Leben. Unkraut kommt nur dann, wenn wir dem Boden das organische Material, das er zum Regenerieren braucht, verwehren. Pestizidfreier Ackerbau ist möglich, wenn wir die Bedürfnisse des Bodens verstehen und ernst nehmen», sagt Frischknecht. Das Buch beschreibt auch die wichtigsten Stationen der Schweizer Bio-Bewegung in ihrem gesellschaftlichen und politischen Kontext und gibt Einblick in die Grundsätze der biologischen Landwirtschaft. Die Autorin schlägt den Bogen bis in die Gegenwart, zu den aktuellen Pestizidinitiativen, zur Klimajugend und den jüngsten Wahlerfolgen der Grünen. (kw)



Christine Loriol, *Damit wir auch in Zukunft eine Zukunft haben: Ernst Frischknecht – der Bio-Pionier*, Verlag elfundzahn, Zürich 2019.

# Tschüss, Chef

**Immer mehr KMU weichen von der klassischen Hierarchie ab. Für die Mitarbeitenden sind neue Organisationsformen anspruchsvoll, bringen aber grössere Freiheiten. Wer einmal so gearbeitet hat, will nicht zurück.**

Text: Daniel Bütler

«Wahnsinnig inspirierend» findet Nadja Kaderli das Organisationsmodell ihres Arbeitgebers. Sie könnte nie mehr in einem konventionellen Unternehmen arbeiten. Und Cornelia Bauer sagt: «Der Flow ist ganz speziell. Wir tragen hier viel Eigenverantwortung.»

Kaderli und Bauer arbeiten bei Unternehmen, die nicht klassisch organisiert sind. Das eine basiert auf demokratischen, das andere auf holokratischen Grundsätzen. Lange existierten solche Modelle kaum ausserhalb des zumeist linken Genossenschafts-«gärtchens». Dies hat sich geändert. Immer mehr KMU setzen auf Organisationsformen, die den Mitarbeitenden mehr Selbstverantwortung, Freiheit und Flexibilität geben.

## **Klassische Hierarchie blockiert**

«Wir wollten eine Struktur, die Geschwindigkeit ermöglicht», sagt Nadja Kaderli, die Verantwortliche für Unternehmenskultur bei Advertima. Das Start-up mit Hauptsitz in St. Gallen hat eine vielversprechende Software entwickelt, mit der Firmen das Verhalten von Kundinnen und Kunden visuell interpretieren können. «Die Gründer wollten organisatorisch etwas Neues ausprobieren», sagt Kaderli. «Klassische Hierarchie blockiert und verhindert Entscheidungen.»

Advertima setzt auf «Holocracy». Holokratische Firmen sind in Kreisen organisiert, die inhaltlich den klassischen Bereichen wie Marketing, Vertrieb usw. ähnlich sind, aber relativ autonom funktionieren. Die Kreise sind nicht wie übliche Unternehmensabteilungen in eine vertikale Hierarchie eingebettet, sondern stehen quasi nebeneinander. Jeder Kreis definiert selber, welche Rollen er braucht, und wählt die Personen aus, die diese besetzen. Bei Advertima sind die rund 50 Mitarbeitenden in total neun Kreisen organisiert. Innerhalb dieser bestehe durchaus Hierarchie, aber in einer anderen Art, so Kaderli. «Die Mitarbeitenden können ihre Rollen selber weiterentwickeln.»



**«Bei uns darf man wirklich alles zur Diskussion stellen. Man ist Mitarbeiterin und Unternehmerin zugleich.»** Cornelia Bauer

### IT-Firmen als Pioniere

Dass derzeit neue Führungsformen gefragt sind, liegt laut dem Zürcher Organisationspsychologen und Unternehmensberater Felix Frei zum einen an der Digitalisierung: «Sie führt zu einem Beschleunigungsdruck. Unternehmen müssen schneller agieren und reagieren können.» In klassischen Hierarchien dauerten die Entscheidungsprozesse zu lange. Zudem seien speziell in der IT-Branche manche Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden fachlich unterlegen. IT-Firmen sind denn auch die Pioniere bei innovativen Führungsmodellen.

Zum anderen stellt Frei einen weiteren gesellschaftlichen Trend fest: «Viele Menschen haben Mühe mit der klassischen Hierarchie und wollen sich nicht länger von einem Chef ‹auf der Nase herumtanzen lassen›, auch, weil sie immer besser ausgebildet seien (siehe auch Seite 12). Laut Frei gibt es schätzungsweise gegen 100 KMU in der Schweiz, die neue Organisationsformen umsetzen – harte Zahlen fehlen. «Neue Modelle sind noch nicht weit verbreitet, aber immer mehr Unternehmen diskutieren darüber.» KMU scheinen prädestiniert dafür, da sie agiler als Grossfirmen sind und eher über eine Unternehmenskultur verfügen, die auf Vertrauen basiert. Dies sei die Voraussetzung, um eine solche Transformation zu wagen, sagt Frei.

### Mitspracherechte, Aktienmehrheit und Lohntransparenz

Eine Firma, die gesellschaftliche Verantwortung grosschreibt, ist Metron. Das Raumplanungsunternehmen mit Hauptsitz in Brugg ist ein Pionier. Seit 1974 haben die Mitarbeitenden Mitspracherechte. Dahinter stand nicht explizit linkes Gedankengut. Die Firmengründer gehörten zum progressiven Flügel des liberalen Aargauer Bürgertums.

Die Metron-Holding mit total 150 Mitarbeitenden ist in fünf AG gegliedert, in denen die Mitarbeitenden ihre Geschäftsleitung selber wählen können. Das funktioniert wie in der Politik: Es stellen sich einige Personen zur Wahl, dann wird abgestimmt. In der Regel besteht die Geschäftsleitung aus zwei bis drei Personen. Aus ihnen wählt der Verwaltungsrat die Mitglieder der obersten Führungsebene aus, der Holdingleitung.

Bei wichtigen Themen können die Mitarbeitenden ebenfalls mitbestimmen. Dazu gibt es verschiedene Gefässe, von der Bürositzung bis zur Mitarbeiterversammlung. Die Gestaltung der Arbeitsverträge oder strategische Entscheide werden demokratisch diskutiert und verabschiedet. Und die Mitarbeitenden besitzen via eine Stiftung auch die Aktienmehrheit am Unternehmen. Weitere Elemente der Metron-Kultur sind familienfreundliche Arbeitsbedingungen, viel Weiterbildung – und Lohntransparenz! Die Löhne werden offengelegt, jeder und jede weiss, wer wie viel verdient. Führt das nicht zu Konflikten? Die Kommunikationsverantwortliche Cornelia Bauer verneint – «Diskussionen gibt es aber schon». Allerdings ist die Lohndifferenz kleiner als anderswo, denn bei Metron darf der höchste Lohn maximal das Vierfache des tiefsten betragen.

### Anstrengend, aber viele Vorteile

«Bei uns darf man wirklich alles hinterfragen und zur Diskussion stellen», fasst Bauer die Unternehmenskultur von Metron zusammen. «Man hat zwei Hüte an: Man ist Mitarbeiterin und Unternehmerin zugleich. Das bedingt, dass man sich aufmerksam informiert und sich an den Diskussionen beteiligt.» Diese Mitbestimmungskultur sei anstrengend, habe aber viele Vorteile. «Dass wir mitreden können, erhöht auch die Zufriedenheit. Ich erlebe die Stimmung als gut, man arbeitet gern hier.» Und die Kultur nütze auch dem Geschäft. Metron steht dabei in einem Austausch mit der Öffentlichkeit: «Man lernt zu argumentieren, das ist wichtig für die Arbeit mit unseren Kunden. Denn bei Planungsverfahren wird Mitbestimmung immer wichtiger.»

Nicht alle Mitarbeitenden seien gleich daran interessiert, ihre Mitbestimmungsrechte auszuüben, aber die Mehrheit engagiere sich bei den Diskussionen, sagt Bauer. Wer Mühe mit dieser Kultur habe, bewerbe sich meist gar nicht bei Metron. «Wer zu uns kommt, weiss, was ihn erwartet.»

### Schwierige Umstellungsphase

Während Metron jahrzehntelange Erfahrung mit Mitspracherechten hat und über bewährte Strukturen verfügt, ist das junge IT-Unternehmen Advertima noch in der Selbstfindungsphase. «Holocracy» sei an sehr strikte Regeln gebunden, sagt Nadja Kaderli. Man sei dauernd daran, die Spielregeln zu optimieren. Dies mit dem Ziel, «eine selbst organisierende Organisation zu werden».

Zur speziellen Kultur gehört, dass klassische Chefs genauso fehlen wie Zeitkontrolle oder Jahresmitarbeitergespräche. Stattdessen holt man sich Feedback von selbst ausgesuchten Kollegen. «Eine Fehlerkultur und psychologische Sicherheit sind zentral, sonst können Unsicherheiten entstehen, die das System gefährden», sagt Kaderli. «Holocracy» verlange sehr viel Engagement von den Mitarbeitenden, doch für sie ist klar: «Es gibt einen Point of no Return. Wer einmal so gearbeitet hat, kann nicht mehr zurück.»

Organisationsexperte Felix Frei betont, ein neues Führungsmodell sei kein Selbstzweck, sondern müsse immer unternehmerisch Sinn ergeben – etwa zu beschleunigten Entscheidungen beitragen. Ob die Mitarbeitenden damit letztlich zufriedener würden, sei nicht eindeutig. Zu Beginn überwiege das Anstrengende: «Es braucht viel mehr Disziplin als zuvor, und man muss viel mehr selber entscheiden. Alle nicht klassisch hierarchischen Organisationen mussten auf die harte Tour lernen, Konflikte auszutragen.» Wer lieber Dienst nach Vorschrift tue, komme damit nicht klar. «Bis zu 30 Prozent der Mitarbeitenden verlassen das Unternehmen in der Umstellungsphase. Daran scheitern manche. Wer aber die ersten zwölf Monate übersteht, will nicht mehr zurück.» Frei ist überzeugt, dass neue Führungsmodelle Zukunft haben: «Die Agilität, die die Digitalisierung mit sich bringt, verlangt neue Organisationsformen.» •

**Unternehmen tun sich schwer mit der Integration von Menschen mit einer geistigen Beeinträchtigung. Am Beispiel Autismus zeigt sich, dass viel mehr möglich wäre – und dass kleine Betriebe dabei eine entscheidende Rolle spielen.**

Text: Roland Fischer

# Manche haben Superkräfte, alle haben Möglichkeiten

Es gab in den letzten Jahren immer wieder Diskussionen um automatisierte Bewerbungsverfahren, um Algorithmen und künstliche Intelligenz, die vielleicht besser darüber entscheiden können, wer für welchen Job geeignet ist – und die sich nicht durch die falsche Endung eines Namens beeinflussen lassen. Aber mal ehrlich: Wünschen wir uns nicht alle im Bewerbungsverfahren Menschen als Gegenüber, die im persönlichen Gespräch unsere Fähigkeiten und unsere Motivation prüfen?

Es gibt da allerdings eine (gar nicht mal so kleine) Gruppe von Menschen, die das auf keinen Fall unterschreiben würden. Die grossteils arbeitslos sind, und das nicht unbedingt wegen fehlender Fähigkeiten. Sondern weil die Betroffenen genau dann am schlechtesten aussehen, wenn es zu «menscheln» beginnt. «Wenn Sie den besten Programmierer der Schweiz finden wollen, dann sollten Sie auf keinen Fall Bewerbungsgespräche führen», sagt Markus Weber von Auticon. «Sie sollten einen Test ausschreiben, eine Aufgabe, die man auch um drei Uhr nachts am Computer lösen kann.»

Autismus betrifft ungefähr ein Prozent der Bevölkerung. Es ist eine rätselhafte Krankheit, die nach neuestem medizinischem Wissen als Autismus-Spektrum-Störung (ASS) gefasst wird und auch Asperger beinhaltet. Die kognitiven Fähigkeiten von Menschen mit einer Autismus-Diagnose sind sehr verschieden. Wer zu den überdurchschnittlich Intelligenten gehört, versteckt seine Fähigkeiten nicht selten, etwa durch Sprachverweigerung oder generellen sozialen Rückzug. Ihre intellektuellen Superfähigkeiten können sie aber zu überdurchschnittlich begabten Fachleuten machen. In der IT-Branche etwa.

Auticon ist eine der IT-Firmen, die gezielt ASS-Betroffene rekrutieren. Die profitorientierte Aktiengesellschaft hat ihren Hauptsitz in Deutschland und ist vor Kurzem in die Schweiz expandiert. Auticon-Schweiz-Chef Markus Weber sagt, 80 Prozent der ASS-Betroffenen hierzulande seien auf Arbeitssuche oder komplett überqualifiziert in ihrem derzeitigen Job – für viele von

ihnen sieht er beste Chancen im Arbeitsmarkt. «Einer unserer Mitarbeiter hat vorher in einer geschützten Werkstatt gearbeitet, nun hat er einen anspruchsvollen Job in der IT.» Auticon hat sich nicht umsonst auf den Bereich IT spezialisiert, denn Autisten sind bei Aufgaben ganz besonders ausdauernd und genau, die «normal» funktionierende Menschen als stumpfsinnig und ermüdend empfinden. Routineaufgaben, «langweilige», repetitive Tasks: einen langen, verschachtelten Code überprüfen und vereinfachen, komplexe Zahlen und Zusammenhänge analysieren.

## **Mehr auf Menschen und ihre spezifischen Fähigkeiten fokussieren**

Man kann sich also überhaupt fragen, ob Autismus als «Störung» kategorisiert werden soll oder einfach als andere Art, zu funktionieren. Das Stichwort der Stunde dazu lautet Neurodiversität – ASS könnte eine Bereicherung, es muss nicht unbedingt eine Beeinträchtigung sein. Oder durch die Diskriminierungsbrille gesehen: Es ist die Gesellschaft, die diese Diversität nicht zulässt. Und es sind nicht zuletzt die Unternehmen, denen eine Hauptverantwortung zukommt, die der Inklusion aber noch immer im Weg stehen. «Wir müssen weg von dem Reflex: Da ist eine Diagnose, da wage ich mich nicht ran», sagt Andreas Eckert, Leiter der Fachstelle Autismus an der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik (HfH). Er glaubt, dass das Beispiel ASS durchaus Schule machen könnte, wenn Betriebe mehr «auf den Menschen und ihre spezifischen Fähigkeiten fokussieren» würden und weniger auf schematische Bewerbungskriterien. Das sieht auch Markus Weber von Auticon so: Gerade im IT-Bereich seien Unternehmen diesbezüglich viel zu schlecht aufgestellt.

Menschen im Autismus-Spektrum brauchen Umgebungsanpassungen, damit ihnen an der Arbeit wohl ist – bei Auticon unterstützen Coaches sie dabei. Kleinigkeiten können entscheidend sein, zum Beispiel den Bürotisch so platzieren, dass die Kolleginnen und Kollegen nicht dauernd hinter ihrem Rücken vorbeigehen

müssen. Inzwischen haben auch grosse Firmen – vorab Digitalgiganten in den USA – verstanden, dass autistische Arbeitskräfte wertvolle Mitarbeitende sind. Aber die Zahl der in diesen Programmen Rekrutierten ist bescheiden. Und wo sind die Unternehmen in diesem Land, die Menschen mit einer geistigen Beeinträchtigung anstellen?

### KMU besonders prädestiniert

Für Andreas Eckert von der HfH wären gerade KMU prädestiniert dafür, sich auf die individuellen Bedürfnisse von Menschen mit Beeinträchtigungen einzulassen. Das zeige sich bereits im Bewerbungsverfahren, wo KMU nicht so sehr nach einem «Schema X» verfahren wie grosse Unternehmen.

Auticon ist derzeit ausschliesslich auf Mitarbeitende mit Autismus spezialisiert – werden dereinst auch Frauen und Männer mit anderen Beeinträchtigungen bei ihnen arbeiten? Er könne sich vorstellen, das Feld aufzutun, sagt der Geschäftsführer, «aber noch gibt es viel zu viele arbeitslose Autisten». Sind denn die meisten der Arbeitslosen Logik-Genies? Nein. Auticon interessiert sich denn auch vor allem für diejenigen, die mit ihren besonderen Fähigkeiten herausragen. Ist das Rosinenpickerei? Andreas Eckert mag dem Modell Auticon nichts vorwerfen. Wenn man ihnen passende Nischen schaffe, könnten ASS-Betroffene eben sehr loyale, dankbare und darüber hinaus auch leistungsfähige Mitarbeiter sein. Greta Thunberg habe es unlängst schön gesagt: Ihr Anderssein sei eine Superkraft – aber sie schob noch etwas nach, das von den Medien oft weggekürzt wurde: «...wenn die Umstände günstig sind.»

Bei der Frage, ob sich das Erfolgsmodell, wie es Auticon und weitere Firmen wie zum Beispiel Asperger Informatik aus Zürich praktizieren, breit anwenden liesse, will Eckert keine generalisierende Antwort geben – welche Menschen mit welcher Beeinträchtigung wie in den Arbeitsmarkt integriert werden können, lasse sich nicht pauschal beantworten. Was Arbeitsintegration für Menschen mit einer Beeinträchtigung bedeutet, hat Andrew Solomon in seinem Buch «Far from the Tree», in dem es um Familien mit behinderten Kindern geht, beeindruckend beschrieben. Er zitiert darin einen Schizophrenieforscher mit den Worten: «Ich habe nie eine andere Behandlung gesehen, die so effektiv wirkt wie ein Job.»

### Einfache Arbeiten bewusst nicht automatisieren

Eckert sieht insgesamt eine zunehmende gesellschaftliche Offenheit zur Inklusion, aber konkrete Schritte in dieser Richtung seien noch zaghaft. «Bei psychischen Erkrankungen wie Depressionen oder Schizophrenie sind die Hürden in der Gesellschaft häufig grösser als bei einer gut erkennbaren Körperbehinderung», weiss er. Klar ist: Der Arbeitsmarkt allein werde es nicht regeln, es brauche auf jeden Fall auch nicht profitorientierte Stiftungsarbeit, um Menschen mit Beeinträchtigungen in der Arbeitswelt zu unterstützen. Inzwischen füllt Auticon immerhin einen kleinen Teil der grossen

Lücke. Und das wohl noch länger – oder wie Markus Weber sagt: «Ich wäre am glücklichsten, wenn es Auticon in zehn Jahren nicht mehr bräuchte. Aber ich mache mir da eher weniger Sorgen um unser Unternehmen.»

Zur breit abgestützten Inklusion in der Arbeitswelt braucht es aber ohnehin noch ganz andere Ansätze. Bei Inotex Bern etwa, der früheren Zentralwäscherei, wurden einfache handwerkliche Arbeiten bewusst nicht automatisiert, um so die Voraussetzung für eine sinnvolle Beschäftigung behinderter Menschen zu schaffen. Nicht jeder Mensch hat Superkräfte, aber jeder hat Möglichkeiten. •



# «Ich verbessere lieber»

**In der Modeindustrie herrscht nach wie vor Ausbeutung. Das zeigt der neuste Firmencheck von Public Eye: Von 45 befragten Unternehmen kann nur eines glaubhafte Hinweise liefern, dass die Arbeiterinnen und Arbeiter in den Produktionsbetrieben fair bezahlt werden: das mittelgrosse Unternehmen Nile vom Bielersee. Warum gelingt ihm, womit andere sich so schwertun?**

Text: Esther Banz

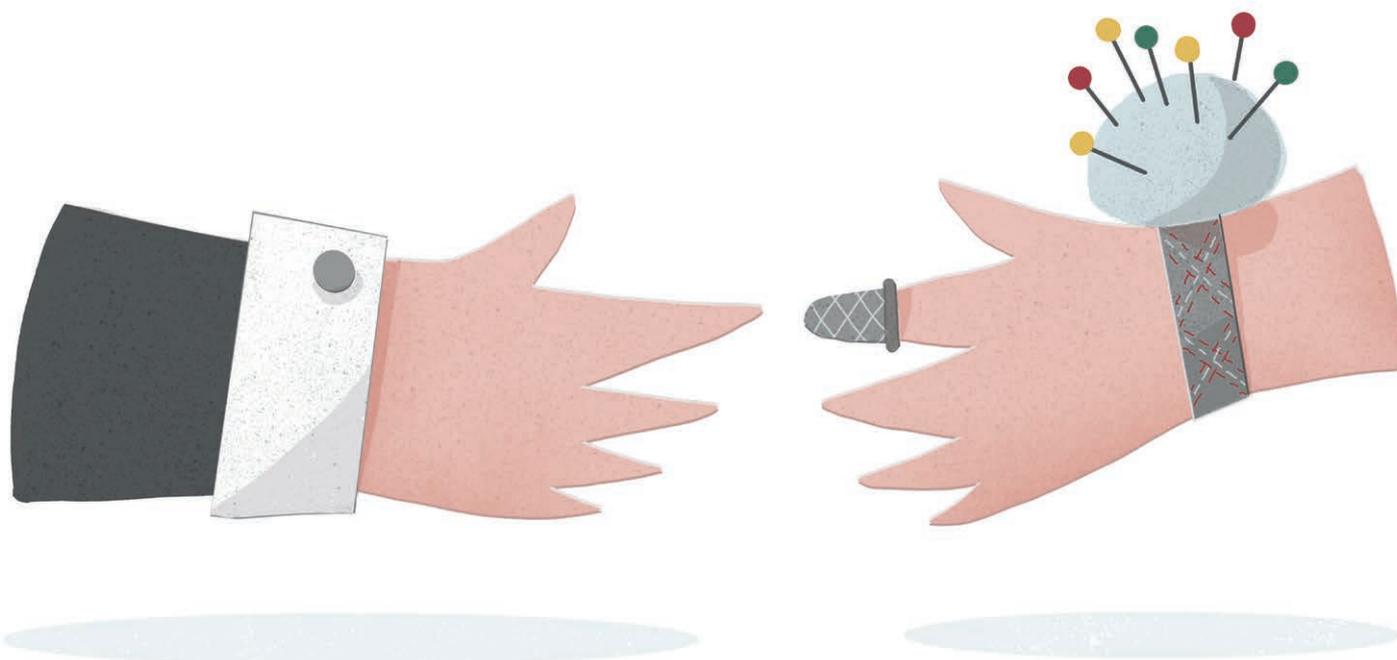
In der kleinen Nile-Filiale am Zürcher Limmatquai herrscht mitten an einem Freitagnachmittag Hochbetrieb. Frauen nehmen Pullover, Hosen, Blusen von den Bügeln und verschwinden zur Anprobe hinter Vorhängen in Kabinen. Die hinterste ist auch ein Durchgang: Er führt, wie eine Verkäuferin aufmunternd versichert, in den ersten Stock, «zu unserem jungen Chef».

Marc Willy empfängt den Besuch in einem altherwürdigen Raum – hier lässt sich in aller Ruhe die Kollektion der kommenden Saison betrachten und anfassen, aktuell die Frühlings-/Sommer-Kollektion 2020. Der 33-jährige casual gekleidete CEO bittet an einen grossen Tisch, sein Laptop ist bereits aufgeklappt. Er wird dem Besuch von Stoffen, Techniken, Abwasser, Stapellängen, Kontrollen, Zertifikaten, Audits, Verhaltenskodexen, Eckpreisdaten erzählen und erklären, warum Nile im Firmencheck 2019 der Clean Clothes Campaign (CCC), die in der Schweiz von der NGO Public Eye koordiniert wird, so positiv heraussticht.

## Eine Herzensangelegenheit - und ein immenser Aufwand

Man möchte meinen, es müsste selbstverständlich sein, dass Unternehmen die Einhaltung der Menschenrechte in ihren Lieferketten ernsthaft verbessern wollen. Aber in der Modeindustrie ist das Gegenteil der Fall: Im Firmencheck konnte ausser Nile keine der befragten Firmen glaubhaft aufzeigen, dass sie in den Ländern, in denen sie ihre Mode herstellen lassen (das Hauptsitzland ausgenommen), wenigstens einem Teil der Arbeiterinnen und Arbeiter einen Existenzlohn zahlen – was bedeuten würde, dass die Grundbedürfnisse wie Nahrung, Wohnung, Bildung, Gesundheit und Transport einer vierköpfigen Familie abgedeckt sind und noch kleine Rücklagen für Unvorhergesehenes bleiben.

Warum und wie schafft Nile, was die meisten anderen grossen und mittelgrossen Textilunternehmen nur leer versprechen? Der seit einem Jahr alleinige CEO des Bieler Unternehmens will keine Vergleiche anstellen. Mit Blick auf seine eigene Firma sagt er: «Bei uns ist die soziale Verantwortung und die ökologische Nachhaltigkeit nicht an eine Stabsstelle delegiert: Weil beides für mich eine Herzensangelegenheit ist, kümmere ich mich persönlich darum.» Der Aufwand sei immens, sagt Willy, er verbringe unzählige Stunden mit Recherchen, Tabellen, Auswertungen und leiste auch Überzeugungsarbeit. «Mir war klar: Wenn ich das pushen will, muss ich mich



selber in die Details reinknien.» Er definierte eine erste Priorität: Nile arbeitet nur mit Produzenten zusammen, die bereits erfolgreich von Zertifizierern geprüft sind. Und er fordert deren Audits an, «um einen möglichst tiefen Einblick zu haben».

### Langjährige Zusammenarbeit als Schlüssel zum Erfolg

Lange Zeit gaben sich Modefirmen, die beispielsweise in China produzieren, mit dem Kontakt zur Näherei zufrieden. Sozial und ökologisch handeln heisst als Textilunternehmen aber, sich für die ganze Produktionskette verantwortlich zu sehen – und da kommt die Näherei erst ganz am Schluss. Ihr vorgelagert sind beispielsweise Baumwollproduzenten, Färbereien, Druckereien, Garnspinnereien und Webereien (siehe auch Seite 18). Nile hat die Namen von allen Betrieben, mit denen ihre Nähereien zusammenarbeiten – das sei nicht üblich und zeuge von Vertrauen, sagt Marc Willy: «Wir verdanken es langjähriger Zusammenarbeit.» Dass Nile mit nur wenigen Produzenten zusammenarbeitet und dies zum Teil schon seit vielen Jahren, streicht auch Public Eye hervor. Für die NGO ist das ein sehr wichtiges Indiz dafür, dass Nile es mit den Existenzlöhnen ernst nimmt: «Der Preis scheint für Nile nicht das alleinige oder gar das wichtigste Kriterium bei der Auswahl seiner Produzenten zu sein, den Respekt der Arbeitsrechte gewichtet die Firma ebenfalls hoch», sagt Elisabeth Schenk, Co-Autorin des Firmenchecks bei Public Eye.

Tatsächlich hat Nile verschiedenste Instrumente, um sicherzustellen, dass seine Produzenten und deren Lieferanten ihre soziale Verantwortung ernst nehmen: Es gibt einen Kodex, den alle Produktionsbetriebe unterzeichnen müssen. Neben dem Existenzlohn definiert er das Diskriminierungs- und Ausbeutungsverbot, die Arbeitszeiten und mehr. Die Produzenten kommen ferner nicht umhin, alle vorgelagerten Lieferanten mit Adresse anzugeben sowie unangemeldeten Kontrollen zuzustimmen. Auch muss jeder Betrieb das Nile-Formular «Arbeitsbedingungen» aushängen, auf dem ein E-Mail-Kontakt zu Nile angegeben ist; Beschwerden gehen direkt an Marc Willy. Ausserdem fragt Nile nach den Lohnlisten der Produzenten – und erhält sie, was laut Willy nur wegen des bestehenden Vertrauensverhältnisses möglich sei. Im Gegenzug könnten die Betriebe auf eine weitere langjährige Zusammenarbeit zählen: Sie müssen nicht befürchten, dass die höheren Produktionskosten, die aus den sozialen Anforderungen resultieren, für sie zu einem Nachteil werden.

### Erst darüber reden, wenn es wirklich gut ist

Das Familienunternehmen Nile gibt es seit 1983. Zuerst produzierte es noch in der Schweiz. Als es hierzulande immer weniger Hersteller gab, sei Nile zunächst nach Italien und Ungarn ausgewichen, erzählt Willy, der selber seit 2008 im Betrieb tätig ist. Schliesslich verlagerte das Unternehmen die Produktion nach China – wie viele andere auch. Und dort ist Nile geblie-

ben, auch als die Löhne stiegen und viele andere weiterzogen. In Schanghai betreibt Nile ein eigenes Büro mit fünf Angestellten, drei von ihnen seien stets in den nahe gelegenen Fabriken unterwegs.

Stabilität, langjährige Zusammenarbeit und der Sinn für Nachhaltigkeit kämen nicht nur von ihm, sagt der Firmenchef, «diese Werte teilen auch andere wichtige Personen im Unternehmen, so etwa unsere Chefdesignerin Edith Hansmann, die von Anfang an dabei war».

Unüblich für diese Branche ist zudem, dass Nile seine ethischen Ansprüche, auch die ökologischen, bis anhin nur sehr diskret kommuniziert hat. Warum die Zurückhaltung? Er habe zuerst einen guten Sockel erarbeiten wollen, eine lückenlose Dokumentation jedes Arbeitsschritts für jedes Programm der Kollektion, sagt Marc Willy und ergänzt: «Erst wenn wir richtig gut sind, werden wir erzählen, wie gut wir sind. Ich arbeite lieber an der Verbesserung als am Zeigen.» •

## Der Firmencheck der Clean Clothes Campaign

Schon 2014 untersuchte die Clean Clothes Campaign – ein Netzwerk von 250 NGO, Gewerkschaften und anderen Organisationen in Europa und Asien –, zu welchen Bedingungen Arbeiterinnen und Arbeiter Kleider produzieren, die bei uns verkauft werden. Das Resultat gibt einen Eindruck davon, wie ausbeuterisch Mode meist hergestellt wird. Der diesjährige Bericht knüpft an den Firmencheck von 2014 an, die ihm zugrunde liegende Frage lautet: Welches der 45 Textilunternehmen, 19 von ihnen aus der Schweiz, hat Fortschritte gemacht? Wer arbeitet darauf hin, dass der eigene Profit nicht auf Menschenrechtsverletzungen beruht? Das Resultat zeigt, dass die guten Absichtserklärungen, die viele Modeunternehmen nach dem Firmencheck von 2014 äusseren, fast nur leere Versprechen waren. «Keine Schweizer

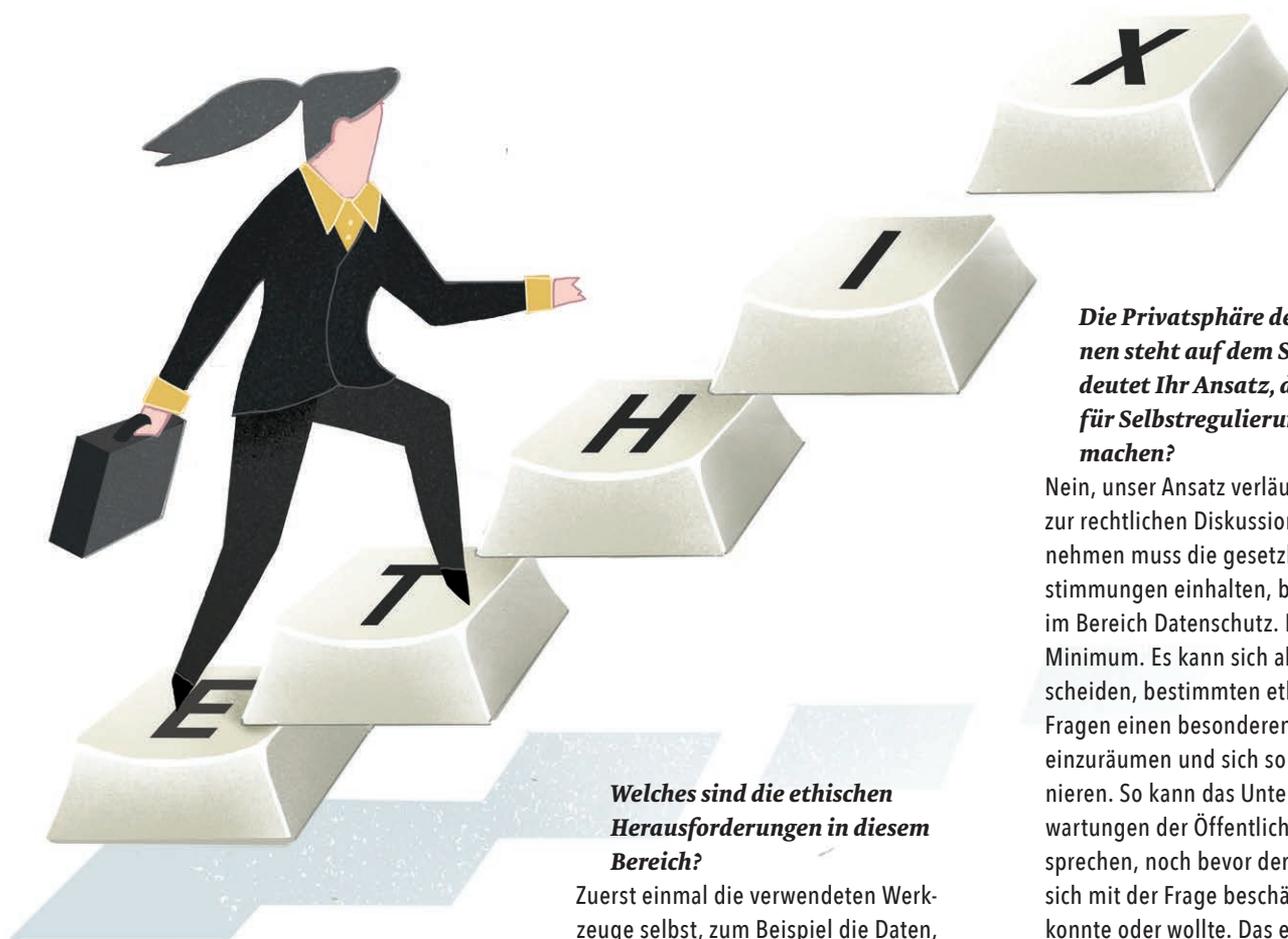
Firma ausser Nile machte vorwärts. Wir haben in dieser Branche eine Krise der Glaubwürdigkeit», sagt die Kampagnenverantwortliche Elisabeth Schenk, «die Milliarden Gewinne übersteigen teilweise das Bruttoinlandsprodukt der Länder, in denen produziert wird. Und dieselben Unternehmen tun zu wenig, damit Regierungen die Mindestlöhne ausreichend anheben.» Public Eye will die «Mauer des Schweigens» durchbrechen, fordert rechtsverbindliche Vereinbarungen und führt die Kampagne fort, auch mittels Crowd-research: Dabei können freiwillige Interessierte selber zu den unterschiedlichsten Firmen recherchieren.

[publiceye.ch/de/  
themen/mode](http://publiceye.ch/de/themen/mode)

# Für eine echte Innovationsethik

**Innovation treibt unsere Wirtschaft an, gerade im digitalen Bereich. Unternehmen beginnen zu verstehen, dass sie klar Stellung zu den Werten beziehen müssen, die sie bei ihren Entscheidungen leiten. Wir haben uns darüber mit Johan Rochel unterhalten, Mitbegründer des Labors für Innovationsethik Ethix, das Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Innovation begleitet.**

Interview: Muriel Raemy



**moneta: Was tun Ethiker und Ethikerinnen, die sich mit digitaler Innovation beschäftigen?**

Ethix möchte einerseits bestimmte Themen in den Fokus rücken und andererseits Kompetenzen vermitteln. In den Bereichen, mit denen wir uns beschäftigen, werden ethische Fragen oft erst nach Skandalen aktuell. Ohne Cambridge Analytica oder die Datendiebstähle bei Finanzdienstleistern würden unsere Fragestellungen auf weniger öffentliches Interesse stossen. Diese Skandale stellen digitale Innovationen infrage. Wem und wozu dienen diese Daten? Innovation ist nie neutral.

**Welches sind die ethischen Herausforderungen in diesem Bereich?**

Zuerst einmal die verwendeten Werkzeuge selbst, zum Beispiel die Daten, doch auch die Algorithmen, mit denen sie ausgewertet werden. Wer programmiert sie? In welchem Bezugsrahmen? Danach kommt die Frage der eigentlichen Nutzung. Wenn ein Teil der Bevölkerung von der Nutzung neuer Technologien ausgeschlossen ist, stellen sich Fragen in Bezug auf die soziale Gerechtigkeit: Welches sind die Auswirkungen dieser Technologie auf den Arbeitsmarkt? Wie beeinflusst sie unser Handeln? Schliesslich konfrontieren uns manche dieser Innovationen mit ganz grossen Fragen: Was ist der Mensch? Was bedeutet die künstliche Intelligenz für uns? Führt sie zu einem Konflikt zwischen Natur und Technologie, oder legt sie die Grundlagen für die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine?

**Die Privatsphäre des Einzelnen steht auf dem Spiel. Bedeutet Ihr Ansatz, dass Sie sich für Selbstregulierung starkmachen?**

Nein, unser Ansatz verläuft parallel zur rechtlichen Diskussion. Ein Unternehmen muss die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, beispielsweise im Bereich Datenschutz. Das ist das Minimum. Es kann sich aber dafür entscheiden, bestimmten ethischen Fragen einen besonderen Stellenwert einzuräumen und sich so zu positionieren. So kann das Unternehmen Erwartungen der Öffentlichkeit entsprechen, noch bevor der Gesetzgeber sich mit der Frage beschäftigen konnte oder wollte. Das eine geht ohnehin nicht ohne das andere: Zwischen dem Recht und der Ethik findet ein dauernder Austausch statt.

**Wer sollte den ethischen Diskurs führen?**

Die Bürgerinnen und Bürger sollten sich alle mit diesen Fragen beschäftigen und verstehen, dass ihre individuellen Rechte, aber auch grundsätzliche gesellschaftliche Werte auf dem Spiel stehen. Es ist an ihnen, den Unternehmen die klare Botschaft zu senden: «Achtet auf diese Herausforderungen der Digitalisierung und nehmt unsere Erwartungen ernst.» Idealerweise entwickelt sich daraus ein «virtuous circle», eine positive Resonanz.

### **Wie gehen Sie Ihre Aufträge konkret an?**

Am Anfang steht die Identifikation der Risiken, die mit den Technologien unserer Auftraggeber und ihrer Nutzung verbunden sind. Wir wurden beispielsweise schon von Start-ups aus Bereichen wie Tracking, Gesichtserkennung oder Gesundheit beauftragt. Wir untersuchen die vorgeschlagenen Innovationen mithilfe eines Rasters auf drei wichtige Wertegruppen: Freiheit/Gleichheit, Auswirkungen auf die Gesellschaft und Auswirkungen auf die Umwelt.

### **Sozial oder ökologisch – was ist wichtiger?**

Bei Innovationen im Bereich Digitalisierung steht die gesellschaftliche Frage momentan klar im Vordergrund. Was geschieht zum Beispiel, wenn ein privates Sicherheitsunternehmen diese Technologie kaufen möchte, um Bürgerinnen und Bürger zu tracken? Die Ideale werden auf den Prüfstand gestellt, sobald es einen Konflikt gibt zwischen unternehmerischen Zielen und den Werten, die das Unternehmen vertreten möchte. Im Zusammenhang mit solchen Konflikten stellen sich wiederum Fragen der Verantwortung. Wo hört die Verantwortung des Unternehmens und dessen Mitarbeitenden auf, und wo beginnt jene der Nutzerinnen und Nutzer beziehungsweise der breiten Öffentlichkeit?

### **Gibt es eine Möglichkeit, vielleicht unbewusste Motive oder Ziele aufzudecken?**

Wir versuchen, in unseren Workshops die verschiedenen Hierarchiestufen des Unternehmens zusammenzubringen, denn jede Abteilung sieht einen anderen Teil der Geschichte. Die mit der Programmierung beauftragten Ingenieure spüren, dass das Produkt heikle Fragen aufwerfen wird, an welche die Marketingabteilung beispielsweise nicht denkt. Wir gehen diese Fragen an, indem wir mit Szenarien arbeiten und indem wir manchmal auf Methoden zurückgreifen, die von Science-Fiction-Filmen inspiriert sind – so etwa die britische Fernsehserie «Black Mirror». Wir treiben diese Szenarien dann

ziemlich weit, um die Teilnehmenden dazu zu bringen, sich möglicherweise unangenehme Fragen zu stellen. In welcher Art Gesellschaft möchten wir leben? Wir halten ihnen einen Spiegel vor, damit sie die Kohärenz ihrer Vorstellungen von richtig oder falsch reflektieren.

### **Welche Resultate werden in Ihren Workshops erzielt?**

Sie können die Form einer Werteliste oder einer Charta für das Personal, eines Plans für die interne und externe Kommunikation oder von Unterlagen für Investorinnen und Investoren annehmen. Wir identifizieren auch die Prozesse, die eingeführt werden müssen, damit die ethischen Überlegungen konkrete Auswirkungen haben, zum Beispiel wenn es um so wichtige Fragen wie die Entlohnung geht oder darum, eine echte Diversität in Projektteams zu erlangen.

### **Doch der Druck der Investorinnen und Investoren bleibt.**

**Google beispielsweise hat sich unlängst von seiner Devise «Don't be evil» verabschiedet.**

### **Kann man ein Geschäftsmodell tatsächlich mit Diskussionen über Ethikfragen verändern?**

Ja, wenn die Userinnen und User, die Investoren oder der Gesetzgeber einen gewissen Druck ausüben. Eine Anwendung «nützlich» und «praktisch» zu machen, reicht nicht mehr aus, das rechtfertigt nicht alle Nachteile, die das mit sich bringt. Die Erwartungen in Bezug auf die Achtung gesellschaftlicher Grundwerte sind klar gestiegen. Das gilt bereits im Bereich der Daten und wird bald auch in Bezug auf die Gesichtserkennung, prädiktive Algorithmen oder auch Technologien, die Informatik und Medizin miteinander verbinden, der Fall sein.

### **Ethik dient also nicht einfach als Alibi, sondern kann tatsächlich ein Gegenmittel zur schrankenlosen Gewinnmaximierung darstellen?**

Es gibt zwei Sichtweisen der Ethik. Man kann die Unternehmen radikal kritisieren. Oder aber man lässt sich auf eine Diskussion ein, tauscht

Ansichten aus und einigt sich mit den Unternehmen auf Werte, die verteidigt werden sollen. Wir haben uns für den zweiten Ansatz entschieden und betrachten die Risiken und Chancen, die eine Technologie mit sich bringt. Meiner Ansicht nach haben die Unternehmen kaum eine Wahl. Diejenigen, die sich nicht freiwillig auf den Dialog einlassen, werden früher oder später dazu gezwungen sein. Die Konsequenzen von katastrophalen Fehlentscheidungen der grossen Firmen fallen weltweit auf die anderen Akteure der Branche zurück. Und Werte wie individuelle Freiheit und Respekt bekommen gerade ein noch nie da gewesenes soziales Momentum.

### **Wäre ethische Kohärenz ein Verkaufsargument für Unternehmen?**

Aber sicher! Die Innovationsbranche ist sehr wettbewerbsorientiert, nicht nur bei der Gewinnung von Kunden, sondern auch von qualifizierten Mitarbeitenden. Indem Unternehmen öffentlich zeigen, dass sie an ihren Werten und deren Auswirkungen arbeiten, senden sie ein starkes Signal – Usern, aber auch den zukünftigen Angestellten gegenüber. Ein Unternehmen, das zum «Warum» seines Geschäftsmodells Stellung bezieht, baut Vertrauen auf und schafft sich gleichzeitig die Basis für wirtschaftlichen Erfolg. •

*ethix.ch*

Foto: ZYG



**Dr. Johan Rochel**  
Co-Geschäftsführer von Ethix, ist auf Fragen der digitalen Ethik spezialisiert. Er ist nicht nur Unternehmer, sondern auch Forscher an der Universität Zürich sowie Spezialist für Rechtsphilosophie und Migrationsethik. Er wurde in den Verfassungsrat des Kantons Wallis gewählt.

# Wenn Freiräume beflügeln

**Viele Menschen leiden bei der Arbeit unter einer einengenden Unternehmenskultur, etwa unter einem Mangel an Vertrauen und Gestaltungsspielraum. Ein möglicher Ausweg ist, ein eigenes Unternehmen zu gründen – und es als Chefin oder Chef besser zu machen.**

Text: Mathias Morgenthaler\*



Der Mann ist aufgewühlt, als er zum Coaching-Termin erscheint. Mit ihm stimme etwas nicht, sagt Frank T., noch bevor er Platz genommen hat; er müsse lernen, sich besser anzupassen und mehr Kompromisse einzugehen am Arbeitsplatz, so lautet seine Diagnose in eigener Sache. Im Gespräch zeigt sich: Frank T. ist gut ausgebildet, motiviert, er möchte etwas verändern bei seinem Arbeitgeber, nicht nur Dienst nach Vorschrift machen. Er ist, so würde man meinen, einer dieser Mitarbeiter, den alle suchen: leistungsbereit, mitdenkend, mit unternehmerischer Haltung. Doch bei seinem Arbeitgeber, einem national bekannten Betrieb mit knapp 500 Angestellten im Kanton Bern, sorgt Frank T. für Irritationen. Er müsse zunächst lernen, wie die Dinge hier laufen und dass man das Rad nicht jedes Mal neu erfinden könne, sagt ihm sein Vorgesetzter unverblümt. Er sei halt noch jung und unerfahren. Die Botschaft ist unmissverständlich. Frank T. weiss nun, wie er in der

Firma am besten überlebt: nicht unnötig mit eigenen Ideen vorpreschen, nichts Bestehendes hinterfragen, sich mit den richtigen Leuten gut stellen. Oder wie er es formuliert: brav in Einerkolonne krampfen wie eine Ameise.

## **Alle Menschen sind im Grunde ein Wunder**

Wäre die Geschichte von Frank T. ein Einzelfall, wäre sie nicht von Interesse. Aber ich höre sie im Coaching immer wieder in ähnlicher Form: Menschen, die gut ausgebildet und motiviert sind, die privat Häuser kaufen, Kinder grossziehen oder Vereine leiten, haben bei der Arbeit kaum Spielraum, brauchen das Einverständnis von Vorgesetzten, um 20 Franken Spesen verursachen oder ihre Meinung zu einem Projekt äussern zu dürfen. Sie werden in vielen Unternehmen als Rädchen gesehen, das reibungslos funktionieren soll. So sehr Unternehmen zunehmend ihre soziale Verantwortung ge-

gen aussen wahrnehmen, indem sie ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen senken, ihre Lieferanten genauer unter die Lupe nehmen und sich gesellschaftlich engagieren, so wenig gilt das vielerorts für Führung und Unternehmenskultur. Zwar nimmt die Zahl jener KMU, die innovative Organisationsformen testen, stetig zu (siehe Seite 4), aber bei vielen Betrieben dominiert nach wie vor das alte hierarchische Denken, werden Ziele von oben vorgegeben und deren Einhaltung teilweise im Wochenrhythmus überprüft. Nicht selten beklagen Chefs die Unselbstständigkeit und Passivität der Mitarbeitenden, entscheiden aber gleichzeitig am liebsten alles selber. Die Erkenntnis, dass es ökonomischer wäre, wenn die Mitarbeitenden auf allen Ebenen vor Ort und kundennah entscheiden könnten, liegt ihnen fern.

Wie Unternehmen ihre soziale Verantwortung auch gegen innen leben und ermöglichen könnten, damit die Angestellten ihr Potenzial entfalten, hat der frühere Unternehmensberater Frederic Laloux in seinem Buch «Reinventing Organizations» beschrieben. In der Kürzestform lautet sein Ratschlag für sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit: Weniger zentral planen und im Detail von oben herab vorgeben, dafür mehr Impulse geben, Einladungen aussprechen und die Zusammenarbeit orchestrieren. «Mitarbeiter sind nicht einfach Kostenstellen, die Jobprofile ausfüllen und funktionieren müssen», sagt Laloux. «Alle Menschen sind im Grunde ein Wunder; niemand weiss, was für Dinge sie aus sich heraus ermöglichen können, bis man ihnen den Freiraum dafür schafft.» Darin bestünde nach Laloux die edelste soziale Verantwortung, die ein Unternehmen als Arbeitgeber hat.

### Vom Polymechniker zum Hersteller von veganem Käse

In einzelnen Fällen hat die Tatsache, dass viele Arbeitgeber ihre Verantwortung den eigenen Angestellten gegenüber nicht wahrnehmen, unverhofft positive Folgen. Dann wird die einengende Unternehmenskultur zum Sprungbrett in die Selbstständigkeit. Freddy Hunziker zum Beispiel hat schon während der Polymechnikerlehre bei einem grossen Schleifmaschinenhersteller gemerkt, dass er sich schwertut mit Anpassung und taktischem Verhalten. «Ich hatte den Eindruck, die Mitarbeiter seien einfach ein Mittel zum Zweck, den Gewinn zu erhöhen», sagt er, «wer eigene Ideen einbrachte, wurde schräg angeschaut.» Folgerichtig verabschiedete sich Hunziker nach Abschluss der Lehre, setzte zunächst auf eine Sportkarriere als Downhill-Mountainbiker und gründete dann als 21-jähriger mit seiner Partnerin Alice Fauconnet die eigene Firma New Roots, die vegane Käsealternativen herstellt.

Ein Polymechniker, der Nahrungsmittel produziert? Hätte Hunziker sich mit dieser Ambition bei einer Firma beworben, wäre er kaum in die engere Auswahl gekommen. Als Unternehmer hingegen konnte er den Beweis erbringen, wie sehr es Menschen beflügelt, wenn sie sich in ihrem Tun als wirksam erleben. Hunziker und Fauconnet verbindet die Überzeugung, dass die moderne Kuhmilchproduktion für Klima und Tier eine Katastrophe ist; zudem machte Hunziker die Erfahrung,

dass die Knochenbrüche, die er sich beim Biken zuzog, schneller verheilten, wenn er sich rein pflanzlich ernährte. So brachte sich der Polymechniker im Rekordtempo das Käsehandwerk bei und präsentierte bald einen ersten veganen Käse auf Basis von Cashewnusskernen.

### Ein «Ökosystem», in dem sich alle Mitarbeitenden wohlfühlen

Heute, vier Jahre nach dem Start, verkaufen Hunziker, Fauconnet und ihr Team bis zu 12 000 Stück veganen Käse pro Woche. Musste man die New-Roots-Produkte anfänglich direkt bei den Herstellern beziehen oder in Reformhäusern suchen, sind die pflanzlichen Ricotta-, Frischkäse- und Camembert-Alternativen inzwischen in 300 Bioläden erhältlich. Vor einem Jahr hat Coop drei New-Roots-Produkte ins Sortiment aufgenommen und so auf einen Schlag für eine Verdoppelung des Absatzes gesorgt. Die rasant anziehende Nachfrage hat dazu geführt, dass die junge Firma schon zwei Mal umziehen musste und am aktuellen Standort auf 550 Quadratmetern in Thun nun bereits wieder an die Kapazitätsgrenzen stösst – neuerdings hält Hunziker nach 2500 bis 3000 Quadratmetern Ausschau.

Höchste Zeit für die Frage, welche soziale Verantwortung er für die inzwischen 15 Angestellten trägt. Hunziker hat nicht vergessen, wie unwohl er sich als Angestellter gefühlt hat. Der neuerliche Umzug sei nicht nur nötig, um die Produktionskapazitäten zu erhöhen, sagt der 25-Jährige, in erster Linie gehe es ihm darum, in sein Team zu investieren. Er wolle am neuen Ort ein «Ökosystem» bauen, in dem sich alle Mitarbeitenden wohlfühlen – Gratismahlzeiten aus der hauseigenen Kantine inklusive. Zudem wolle er nicht nur Löhne über dem Branchendurchschnitt zahlen, sondern auch den Teamgeist fördern und Hierarchie wo immer möglich vermeiden. Nur so, sagt Hunziker, könne sich das junge Unternehmen immer wieder neu erfinden. Und an innovativen Ideen mangelt es nicht: Aktuell tüfteln die Thuner an einer neuen Sorte, die für veganes Fondue, Raclette oder auch Reibkäse verwendet werden kann. Und in naher Zukunft ist auch mit einer Joghurt- und einer Buttervariante auf Cashewnuss-Basis zu rechnen.

Bei alledem dient die soziale Ausrichtung des Unternehmens als gemeinsamer Antrieb: Indem immer mehr Menschen auf pflanzliche Ernährung umsteigen, soll die «Versklavung von Tieren», wie Fauconnet es nennt, überwunden werden. Dazu trägt New Roots auch bei, indem ein Prozent des Umsatzes für soziale Projekte gespendet wird. Diesen Frühling ist New Roots für sein Engagement am Swiss Economic Forum mit dem SEF-Award für Jungunternehmer ausgezeichnet worden.

Und was ist aus Frank T. geworden? Ihm wurde im Coaching klar, dass das, was sein Arbeitgeber als störend empfand, in anderem Kontext sehr wertvoll sein kann. Er kündigte und trat bald darauf eine neue Stelle bei einem weniger bekannten Arbeitgeber an. Er habe dort keinen Jobtitel mehr, der Kollegen beeindrucke, berichtete er mir, dafür aber etwas viel Wertvolleres: Er könne seine verschiedenen Fähigkeiten einbringen, Projekte leiten und so die Zukunft mitgestalten. •

**Mathias Morgenthaler,** hat in den letzten 20 Jahren über 1000 Interviews zum Thema Beruf und Berufung geführt. Seine Porträts erscheinen wöchentlich in vier Schweizer Zeitungen. Er war Wirtschaftsredaktor beim «Bund»/«Tages-Anzeiger» und ist heute als Autor, Coach und Referent tätig. [beruf-berufung.ch](http://beruf-berufung.ch)

**Im Beruf konzentrieren sich viele darauf, Erwartungen zu erfüllen und durch Anpassung Karriere zu machen. Dadurch bleiben sie weit unter ihren Möglichkeiten.**

Text: Mathias Morgenthaler

# Wer es allen recht machen will, vergisst sich selbst

«Nimm dich nicht so wichtig!» – diese Lektion lernen viele schon in jungen Jahren. Das führt leider oft dazu, dass sie später bei der Arbeit kein Gefühl dafür haben, wo sie in ihrem Element sind. Wer es allen recht machen will, vergisst sich selbst. Und wer sich fremd ist in dem, was er tut, vergeudet sein Potenzial und kann für andere auf Dauer nicht viel Gutes tun. Eigenverantwortung ist die Basis für jede soziale Verantwortung. Doch wie vermeidet man es, sich zu sehr nach den Erwartungen von Eltern, Lehrkräften und Arbeitgebern auszurichten und eine Anpassungskarriere zu durchlaufen? Wie findet man zu seinem persönlichsten Beitrag, zu einer stimmigen Tätigkeit?

Ich habe auf der Basis von über tausend Interviews und ein paar hundert Coachings im Buch «Out of the Box» zehn Thesen formuliert, die bei der Suche nach der eigenen Berufung als Orientierung dienen können. Zwei davon sollen hier vorgestellt werden:

## 1 - Vernunft wird überschätzt

Unsere Vernunft ist als Werkzeug von unschätzbarem Wert. Sie hilft uns, ein Ziel auf mehrere Etappen herunterzubrechen, in Szenarien zu denken, aus Fehlern zu lernen. Wenn es aber darum geht, in Bewegung zu kommen, sich aus einer misslichen Situation zu befreien, einen Wurf zu wagen, dann ist die Vernunft oft eine schlechte Ratgeberin. Ohne den Bauch und das Herz, ohne Intuition und Sehnsucht kommen wir nicht aus den Startlöchern. Am Anfang vieler Erfolgsgeschichten stehen mutige, oft unvernünftige Entscheidungen. So beschloss Richard Reed, seine gut bezahlte Stelle aufzugeben und mit zwei Freunden etwas Eigenes auf die Beine zu stellen und Smoothies herzustellen, obwohl die drei keine Ahnung von diesem Business hatten. Wären sie vernünftig gewesen, gäbe es heute keine Innocent-Smoothies.

Menschen, die ihren Impulsen folgen, ohne alles mehrfach zu hinterfragen und abzusichern, berichten in erstaunlicher Häufigkeit von wegweisenden Begegnungen im richtigen Moment oder anderen erstaunlichen Zufällen. «Das Leben antwortet mit Zufällen, wenn ein Wunsch aufsteigt, der stark genug ist», hat die Schauspielerin Hanna Schygulla erkannt. Man könnte

ergänzen: Wenn wir einen Wunsch frühzeitig mit vernünftigen Argumenten abwürgen, geben wir dem Zufall keine Chance.

## 2 - Die besten Jobs sind niemals ausgeschrieben

Die meisten Menschen sind überzeugt, dass man sich für einen Beruf entscheiden und um eine Stelle bewerben muss. Das ist nicht falsch, aber auch nicht die ganze Wahrheit. Mit Blick auf die meisten Karrieren von Unternehmerinnen und Unternehmern müsste man entgegenhalten: Die besten Jobs sind niemals ausgeschrieben, sondern sie werden geschaffen von Leuten, die wissen, was sie wollen, oder mutig genug sind, sich mit voller Hingabe einem Problem oder einer Leidenschaft zu widmen. Je ambitionierter und selbstbewusster jemand ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dass er oder sie in ein vorgegebenes Stellenprofil passt; und desto vielfältiger sind die Möglichkeiten, sich entlang von Herzensangelegenheiten mit Personen oder Unternehmen zu verbinden und so selber einen massgeschneiderten Beruf zu entwickeln.

Das bedeutet nicht, dass man zwingend sein Glück in der Selbstständigkeit suchen muss – für manche ist eine Kombination aus Anstellungsverhältnis und freiberuflicher Tätigkeit ideal, andere arbeiten projektweise für verschiedene Arbeitgeber, ohne sich länger zu binden. Entscheidend ist, selber die Verantwortung für die berufliche Situation zu übernehmen und immer wieder zu überprüfen, ob man wirklich etwas bewegen und gestalten kann bei der Arbeit oder ob man primär sich selber verbiegen und Theater spielen muss.

Für Angestellte gilt: Wenn man sich nicht darauf beschränkt, ein vorgegebenes Jobprofil auszufüllen, sondern seinen ganz persönlichen Mix an Talenten und Interessen einbringt, wächst der Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit. •

### Alle 10 Thesen sind nachzulesen in:

Mathias Morgenthaler, *Out of the Box – Vom Glück, die eigene Berufung zu leben*, Verlag Zytglogge, 2017, oder online unter: [beruf-berufung.ch/impulse/out-of-the-box](http://beruf-berufung.ch/impulse/out-of-the-box)

# DIE SEITEN DER ABS

## «WIR WOLLEN IN DIE GLEICHE RICHTUNG GEHEN»

**Der Verwaltungsrat der Alternativen Bank Schweiz hat Tanja Reuter und Melanie Gajowski zum 1. Oktober 2019 in die Geschäftsleitung gewählt. Die beiden übernehmen im Jobsharing den Bereich Finanzieren.**

Interview: Barbara Bohr



Melanie Gajowski

**moneta: Zwei Frauen teilen sich eine Geschäftsleitungsposition. Das klingt progressiv. Ist es das wirklich?**

**Melanie Gajowski** Dass wir jetzt als zwei Frauen zusammenkommen, ist genial, weil wir uns sehr gut verstehen. Für mich ist der Aspekt des Jobsharing allerdings der relevante, nicht der des Geschlechts. Wir sind in einer Phase, in der die Wirtschaft neue Denkformen und Führungsmodelle braucht – und dazu gehört Teilzeit. Ob das nun Frau mit Frau, Mann mit Frau, Alt mit Jung erfolgt, ist weniger bedeutsam.

**Tanja Reuter** Das sehe ich auch so. Wichtig ist, dass es in einer Geschäftsleitung eine gesunde Durchmischung gibt. Mit drei männlichen und zwei weiblichen Mitgliedern ist die ABS-Geschäftsleitung nun wieder komplett. Dass das Jobsharing erstmals auf Ebene der Geschäftsleitung gemacht wird, ist wirklich progressiv.



Tanja Reuter

**Welche Führungserfahrung bringt ihr mit für diese neue Funktion?**

**Tanja** Meine Kinder... (lacht). In den letzten 15 Jahren habe ich immer wieder Möglichkeiten erhalten, Teams aufzubauen und zu entwickeln. Für mich heisst Führung, etwas gemeinsam zu gestalten. Was sich mir besonders eingeprägt hat, ist ein kurzer Einsatz für ein Hilfswerk im Senegal. Dort habe ich ein Führungsseminar gehalten, das ich selbstständig entwickelt hatte. Ich wusste zunächst nicht, wie anders Führung im Senegal ist. Und ich muss nun sagen: Es ist nicht so viel anders. Es geht um Menschen. Menschen zu befähigen, zu führen – das ist für mich eine der schönsten Erfahrungen. Es ist schön, zu spüren, wie viel Energie entsteht, wenn Menschen in die gleiche Richtung gehen wollen.

**Melanie** Wenn ich über meine Führungserfahrung nachdenke, dann kommt mir als Erstes in den Sinn, dass ich schon in der sechsten Klasse Klassensprecherin war. Meine erste formale Führungserfahrung habe ich dann mit 23 Jahren gemacht: Nach der Wende war ich in den neuen Bundesländern für eine

Bankfiliale mit acht Mitarbeitenden verantwortlich. Später, als ich in die Schweiz kam, habe ich in Grossprojekten viele Erfahrungen mit indirekter Führung gemacht. Das ist für mich überhaupt die Management-Kür: führen, ohne disziplinarisch Durchgriff zu haben.

**Wie hat euer Team auf die Nachricht mit dem Jobsharing reagiert?**

**Tanja** Die Leute sind neugierig, wie wir die Sache anpacken wollen, und freuen sich, dass die ABS ein Jobsharing auf dieser Stufe ermöglicht. Es gibt aber auch kritische Stimmen, die sich fragen, ob es überhaupt möglich ist, diese Funktion im Jobsharing auszuüben.

**Melanie** Die Reaktionen waren sehr positiv: Da wird etwas Neues ausprobiert. Viele reden über Jobsharing in einer solchen Funktion. Die ABS macht es und setzt damit ein klares Zeichen für Teilzeit.

**Gleichzeitig ist es für Mitarbeitende und Kundenschaft auch wichtig, verlässliche Ansprechpersonen zu haben. Wie wollt ihr das Jobsharing organisieren?**

**Melanie** Wir haben beide ein Arbeitspensum von 60 Prozent. Wir haben abgemacht, am Anfang zwei Tage pro Woche gemeinsam im Büro zu sein, um uns untereinander und mit dem Team möglichst gut abstimmen zu können. Es ist ein Lernprozess, den wir nach Bedarf anpassen.

**Tanja** Wir sind ganz neu in dieser Funktion und mitten in der Erarbeitung. Wichtig ist, dass wir beide uns gut kennenlernen. Wie wir die Verantwortung inhaltlich teilen, wie wir unsere Arbeitszeiten dann genau regeln – das wissen wir noch nicht ganz genau. Wir sind uns darin einig, dass wir beide langfristig möglichst viel Zeit mit Kundinnen und Kunden verbringen wollen.

**Inwiefern könnt ihr euch ergänzen?**

**Melanie** Mir hilft vor allem, dass Tanja schon länger als ich in der Bank und mit den operativen Prozessen vertraut ist. Ich dagegen habe mich in den letzten Jahren aus strategischer Sicht mit den Themen sozialer Wandel und nachhaltiges Banking beschäftigt. Tanja kann mir bei einem Vorschlag sofort sagen, was geht und was nicht. >>>

**Tanja** Wenn ich dagegen mit einem operativen Problem komme, kann mir Melanie Lösungen anbieten, an die ich im Tagesgeschäft so nicht gedacht hätte. Gelingen kann das Jobsharing insgesamt nur, wenn wir beide grundsätzlich in die gleiche Richtung gehen wollen und wir vom Herzen her auf der gleichen Ebene sind.

**Melanie** Da sind wir uns einig. Wir haben zum Teil verschiedene Vorstellungen darüber, wie wir dorthin kommen wollen. Darüber werden wir in den nächsten Wochen und Monaten sprechen, nicht nur wir zwei, sondern auch mit den Mitarbeitenden des Bereichs Finanzieren und den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung.

### Wie zeigen sich die unterschiedlichen Vorstellungen?

**Melanie** Für mich besteht in der neuen Funktion die grösste Herausforderung darin, nicht zu schnell Schlüsse zu ziehen. Ich bin erst seit neun Monaten bei der Bank. Meine Aufgabe war der Aufbau internationaler Kooperationen. Dies lief losgelöst vom Tagesgeschäft. Deshalb möchte ich zunächst einmal beobachten. Wenn ich das Finanzierungsumfeld sehe, dann sehe ich natürlich schon den Bedarf, schnell zu handeln. Wir sind in einer umweltpolitischen Situation, die dringend neue Lösungen braucht.

**Tanja** Für mich ist das schwieriger mit dem Beobachten, da ich schon länger in der Bank bin. Ich würde am liebsten sofort loslegen. Da gibt es einfach Weichenstellungen, die wir in die Wege leiten müssen. Und doch denke ich auch, dass sich für gewichtige strategische Entscheide etwas mehr Geduld auszahlt.

### Das klingt nach unterschiedlichen Temperamenten. Zeigen sich diese auch in eurem Führungsverhalten?

**Tanja** Da sehe ich eher Gemeinsamkeiten. Mein Ziel als Führungskraft ist es, die Mitarbeitenden zu befähigen, eigenverantwortlich und motiviert unsere gemeinsamen Ziele zu verfolgen. Dafür braucht es Vertrauen in sich selber und in die Organisation.

**Melanie** Genau. Führung ist immer eine Gratwanderung zwischen Vorbild- und Unterstützungsfunktion. Tanja benutzt gerne die Metapher des Leitwolfs – oder eben der Leitwölfin –, wenn sie über Führung spricht. Diese Leitwölfin führt nicht autoritär, sondern kooperiert mit allen Gruppenmitgliedern. Sie gibt den Rahmen vor. Wir haben als Bank ein wunderbares Leitbild, das uns als Rahmen dient. Wir haben eine Geschichte, auf die wir stolz sein können.

### Ihr habt das schwierige Finanzierungsumfeld angesprochen. Wäre es nicht besser, wenn die ABS viel stärker wachsen würde? Dann könnte sie die Transformation der Gesellschaft besser vorantreiben.

**Tanja** Ein gesundes finanzielles Wachstum ist anzustreben. Ich sehe allerdings auch Risiken: Je grösser eine Bank wird, desto mehr schränkt die Grösse ein. Man wird träge, weniger flexibel. Das ist das Schöne an der ABS. Als KMU sind wir flexibel.

Fotos: Renate Wernli



**Tanja Reuter** arbeitet seit 2015 bei der ABS. Zuletzt hat sie am Standort in Zürich das Team geleitet, das für Immobilienfinanzierungen zuständig ist. Sie ist diplomierte Betriebswirtschafterin, Finanzplanerin und hat an der ZHAW ein Nachdiplomstudium als Executive Master of Finance absolviert. Vor ihrer Zeit bei der ABS war sie unter anderem bei der Credit Suisse als Firmenkunden- und Hypothekenberaterin tätig und war mehrere Jahre Teamleiterin bei einer Privatbank in London.

**Melanie Gajowski** ist diplomierte Bankbetriebswirtin, hat einen Master of Business Administration der Universität Lausanne und einen Master of Advanced Studies in Applied Ethics der Universität Zürich. Sie war unter anderem für die UBS und den WWF Schweiz tätig. Seit Januar 2019 war sie bei der ABS für internationale Kooperationen zuständig. Daneben begleitet sie als Beraterin Menschen und Unternehmen und ist bei verschiedenen Sozialunternehmen sowie beim Institute for Social Banking engagiert.

Es wäre für mich viel spannender, wenn es mehr Unternehmen wie die ABS gäbe.

**Melanie** Das wäre dann auch eine Art Jobsharing, auf institutioneller Ebene. Wachstum, um als Firma alles alleine zu machen, halte ich dagegen für nicht mehr zeitgemäss. Wachstum von Ökosystemen und Netzwerken dagegen bleibt relevant. Ich habe noch keinen Baum gesehen, der ins Unendliche wächst; aber ich sehe Wälder, die sich ausbreiten. In diesem «Wald» sichtbar zu werden, das ist für mich ein erstrebenswertes Wachstumsziel für die ABS.

# DER MENSCH IM ZENTRUM

## BETRIEBLICHE SOZIALBERATUNG BEI DER ABS

### Die ABS hat im Sommer 2019 eine externe betriebliche Sozialberatung für ihre Mitarbeitenden eingeführt. Warum?

Text: Katrin Pilling

«Es wurden Arbeiter gerufen, doch es kamen Menschen an» – mit diesen, bei Max Frisch geliehenen Worten besang der Musiker Cem Karaca die Situation von Menschen, die ab den 1960er-Jahren aus der Türkei als sogenannte Gastarbeiter nach Deutschland kamen. Karaca kritisierte, dass allein die Effizienz der Arbeiterinnen und Arbeiter zählte, nicht aber ihre Bedürfnisse oder Interessen. Der Vergleich mit der Lebenswelt, die Karaca beschreibt, mag unangemessen sein. Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen inspirieren – das kann das Sprachbild von Max Frisch dennoch.

Die ABS möchte eine menschenfreundliche Arbeitgeberin sein, und zwar deutlich über das gesetzliche Minimum hinaus. In den Grundsätzen ihrer Personalpolitik definiert sie es als «wichtige Führungsaufgabe», ein motivierendes Betriebsklima zu schaffen, und hält fest: «Die Arbeitsbedingungen der ABS bieten eine gute Lebensqualität.» Im Sommer 2019 ist die Bank einen grossen Schritt weiter in diese Richtung gegangen: Neu können alle Mitarbeitenden gratis und anonym eine externe betriebliche Sozialberatung in Anspruch nehmen. Im Notfall sogar rund um die Uhr.

#### Berufliches und Privates sind oft eng miteinander verwoben

Durchgeführt wird die Beratung von Proitera. Die Firma ist in der ganzen Schweiz tätig und bringt 20 Jahre Erfahrung in der betrieblichen Sozialberatung mit. Die ABS zahlt eine Jahrespauschale für die Dienstleistung. Dafür können sich ABS-Mitarbeitende jederzeit unbürokratisch an die Beraterinnen und Berater von Proitera wenden. Im Unterschied zu einer klassischen Ombudsstelle deckt die betriebliche Sozialberatung auch private Themen ab, etwa die Gesundheit, die familiäre Situation oder persönliche Lebenskrisen.

«Unsere langjährige Erfahrung mit sehr unterschiedlichen Firmen zeigt: Berufliche und private Schwierigkeiten sind häufig eng miteinander verwoben», sagt Jelena Nikles, Geschäftsleiterin bei Proitera. «Betriebliche Sozialberatung setzt die richtigen Impulse, um in schwierigen Situationen die Probleme professionell anpacken zu können – bevor die Arbeit unter dem Privaten leidet oder umgekehrt.» Nimmt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin der ABS mit Proitera Kontakt auf, wird dies vertraulich behandelt. Die ABS als Auftraggeberin erhält nur einen sehr allgemeinen quantitativen Bericht, der keine Rückschlüsse auf Personen oder Abteilungen zulässt.

#### Hinschauen und handeln

Yannick Reusser, Mitarbeiter der Fachstelle Personal bei der ABS, hat auf Seite der Bank die Einführung der betrieblichen Sozialberatung koordiniert. «Der ganzheitliche Ansatz ist die Stärke des Konzeptes und war für uns ein wichtiges Kriterium», erklärt er.

Eingebettet sei die Massnahme in den Aufbau eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der ABS. «Dass wir dies vorantreiben, liegt auch an Entwicklungen, die uns Sorgen bereiten», sagt Yannick Reusser. «So haben sich die durchschnittlichen Krankheitstage pro Person im Betrieb von 8,7 im Jahr 2017 auf 10,6 im Jahr 2018 erhöht.» Dieser Wert ist im landesweiten Vergleich hoch: In der Schweiz fehlt ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin im Durchschnitt circa 7,1 Tage wegen Krankheit oder Unfall am Arbeitsplatz. Der tatsächliche Zusammenhang zur Arbeitssituation müsse zwar im Einzelfall untersucht werden, erläutert Yannick Reusser. «Dennoch hat uns diese Entwicklung veranlasst, den Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, das Prävention und frühzeitige Intervention im Fokus hat, weit oben auf unsere Agenda zu setzen.»

Als soziale Arbeitgeberin möchte die ABS genau hinschauen und umfassend verstehen, wo der Schuh drückt. Deshalb hat die Bank im Herbst 2019 auch an der Job-Stress-Analyse der Gesundheitsförderung Schweiz teilgenommen. «Die Auswertung der Analyse wird zeigen, welche Massnahmen zusätzlich zur Sozialberatung in der ABS notwendig und sinnvoll sind», sagt Yannick Reusser. «Die Job-Stress-Analyse wird uns helfen, dabei die richtigen Prioritäten zu setzen.»

[proitera.ch](http://proitera.ch), [proitera.ch/blog](http://proitera.ch/blog)

«BETRIEBLICHE SOZIALBERATUNG SETZT DIE RICHTIGEN IMPULSE, UM IN SCHWIERIGEN SITUATIONEN DIE PROBLEME PROFESSIONELL ANPACKEN ZU KÖNNEN – BEVOR DIE ARBEIT UNTER DEM PRIVATEN LEIDET ODER UMGEKEHRT.» Jelena Nikles

Foto: zvg



Jelena Nikles, Geschäftsführerin von Proitera.

# BEI BAUMWOLLE IST BIO NUR EIN TEIL DER LÖSUNG

**Vor 25 Jahren waren T-Shirts und Badetücher aus Bio-Baumwolle kaum erhältlich. Dann trat die Remei AG auf den Plan. Und noch heute feilt der Garn- und Textilhändler daran, die Produktionskette seiner Textilien nachhaltiger zu gestalten. Denn Bio allein reicht nicht.**

Text: Pieter Poldervaart

EIN PROJEKT AUS  
DEM ABS-  
FÖRDERBEREICH:



Ist der Bio-Apfel tatsächlich bio? Um das sicherzustellen, wird der Bauer zertifiziert und regelmässig überprüft, ebenso der Obsthändler und der Grossverteiler. Schon anspruchsvoller ist es, die Bio-Qualität bei verarbeiteten Produkten wie etwa der Pestosauce sicherzustellen. Fast einen Albtraum dagegen bedeutet es, den Weg lückenlos zu überwachen, den die Baumwollkapsel zurücklegt, bis sie als Bio-Jeans im Regal des Detailhändlers liegt. Geprüft werden müssen nicht nur der Baumwollbauer in Indien oder Afrika, sondern alle Verarbeitungsschritte: Nach der Entkernung in einer regionalen Anlage wird die Baumwolle versponnen, der Stoff gewoben oder gestrickt, gefärbt, zugeschnitten und konfektioniert. Trotz diesem Hürdenlauf führen mehrere Schweizer Grossverteiler heute Bio-Textilien.

## Die Kette als Ganzes verbessern

Dass es so weit kam, ist der Initiative der Remei AG mit Sitz in Rotkreuz zu verdanken. 1983 von Patrick Hohmann gegründet, stellte der Garnhändler 1991 auf Bio um und verzichtete damit auf die Hälfte des Umsatzes. Auslöser für diesen radikalen Schritt war die Begegnung Patrick Hohmanns mit einem indischen Baumwollbauern. Dieser hatte dem Händler aus der Schweiz erklärt, dass er durch die Beschaffung von Pestiziden mehr ausbebe, als er mit dem Verkauf der Rohbaumwolle einnehme. Patrick Hohmann stellte allerdings nicht nur die konven-

tionellen Anbaumethoden mit synthetischem Dünger, Chemikalien und inzwischen genmanipuliertem Saatgut infrage. Vielmehr überprüfte er, was in der Textilkette sonst noch im Argen liegt. Das frustrierende Fazit: Praktisch jeder Schritt der konventionellen Produktion von Baumwolltextilien war ökologisch und sozial unhaltbar.

## Fairness hat ihren Preis

Der heute 70-jährige Patrick Hohmann hat sich inzwischen auf das Präsidium des Verwaltungsrats zurückgezogen und seinem Sohn Simon die Co-Geschäftsführung übergeben. «Für uns bleibt es zentral, den Bauern ein langfristiges wirtschaftliches Fundament zu geben», erklärt Simon Hohmann, Wirtschaftsabsolvent der Hochschule Luzern. Üblicherweise beschaffen die Baumwollhändler den Rohstoff erst dann, wenn sie ihn benötigen – die Bäuerinnen und Bauern müssen unter Umständen lange auf den Erlös für ihre Ware warten. Remei hingegen übernimmt nicht nur die gesamte Ware direkt nach der Ernte, die Firma schliesst auch im Voraus Kaufverträge ab. 5000 Bauern liefern heute exklusiv an die Remei.

Aber warum ist Mode, die Remei im Auftrag von Textilhändlern selbst produziert, oder Ware, die Dritte aus dem sogenannten bioRe-Garn herstellen, deutlich teurer als konventionelle Konfektion? «Wir beschränken uns nicht darauf, den Anbau auf Bio umzustellen, sondern arbeiten daran, die gesamte Lieferkette ökologisch und sozial auf ein höchstes Niveau zu bringen», erklärt Simon Hohmann. Dazu gehört, dass in allen Schritten die Sozialbedingungen gemäss dem Standard SA8000 eingehalten werden, der auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation und der Uno-Kinderrechtskonvention basiert. Trotzdem mahnte die Organisation Public Eye kürzlich in einem Branchenreport neben viel Lob für Remeis direkte und faire Handelsbeziehung zu den Bauern, dass punkto Umsetzung von Existenzlöhnen in der Verarbeitung gegenüber 2014 keine Verbesserung erkennbar sei (siehe auch Seite 9). Simon Hohmann ist sich des Problems bewusst, verweist aber darauf, dass der Bericht nur ein Fragment

Fotos: zvg



Simon Hohmann (linkes Bild, Mitte) in einer Baumwollspinnerei in Tansania und in einem indischen Baumwollfeld kurz vor der Ernte.

in der gesamten Produktionskette untersuchte, während seine Firma das Niveau von Fairness und Ökologie auf allen Ebenen, von der Faser bis zum Textil, anheben wolle.

### Gewinnbeteiligung für die Bauern

Neben einer Abnahmegarantie und der nachhaltig ausgerichteten Verarbeitung stärkt Remei mit zwei weiteren Komponenten die Stellung der Bäuerinnen und Bauern. Erstens erhalten sie jährlich eine Prämie von 15 Prozent des durchschnittlichen Rohbaumwolle-Ankaufpreises der letzten fünf Jahre. «2018 waren das rund 500 000 Franken, mit denen wir die starke Volatilität des Weltmarktpreises ausglich», erklärt Simon Hohmann. Tatsächlich variiert dieser Marktpreis Jahr für Jahr um bis zu 20 Prozent, ohne dass die Bauern darauf Einfluss nehmen könnten. Aktuell beispielsweise notiert Baumwolle im Mehrjahrestief. Dazu kommen zusätzliche Belastungen durch regionale Faktoren wie Trockenheit oder Schädlingsbefall, welche die Bäuerinnen und Bauern komplett allein tragen. Zweitens will die Stiftung neben den Bauern und ihren Familien auch ihr Umfeld stärken. So gehen zehn Prozent des Gewinns an die unabhängige bioRe-Stiftung, die in Indien respektive Tansania die Bauernfamilien unterstützt. Während in Afrika der Zugang zu sauberem Wasser im Vordergrund steht und das Geld in Wassertanks und Brunnen investiert wird, haben in Indien öffentliche Toiletten und Schulen Priorität.

### Stück für Stück rückverfolgbar

Und hier komme die Alternative Bank Schweiz ins Spiel, erklärt Simon Hohmann: «Konventionelle Banken verstehen nicht, dass wir freiwillig Profit abgeben.» Auch die direkte Finanzierung der Ernte und die aufwendige Lagerhaltung auf eigene Kosten irritiere Bankberater, die einzig die Profitmaximierung verfolgen. Seit 2008 ist die Remei AG deshalb ABS-Kundin, zuerst mit einem Förderdarlehen, dann mit einem Sockelkredit. Dieser finanzielle Rückhalt dient in erster Linie dazu, zum Zeitpunkt der Baumwollernte die hohen Beträge vorzuschüssen, die im Rahmen der Vorfinanzierung und der rückwirkenden Prämie zur Auszahlung an die Bäuerinnen und Bauern fällig werden. Dennoch ist das umgesetzte Volumen eindrucklich: Im letzten Geschäftsjahr wurden 7385 Tonnen Biobaumwolle zu 985 Tonnen Garn versponnen, das teils als Rohmaterial verkauft, teils

selbst zu fast einer Million fertigen Textilien verarbeitet wurde. Zudem setzte Remei im letzten Jahr die Verfolgbarkeit jedes einzelnen Kleidungsstücks um: In jedem T-Shirt ist heute ein QR-Code eingenäht, der via Mobiltelefon die Verarbeitungskette transparent macht.

### Coop als starker Partner

Dass das Remei-Modell überhaupt funktioniert, ist neben dem Gründer auch das Verdienst von Coop. Der Einstieg des Detailhändlers in die Bio-Mode vor 25 Jahren brachte Remei einen verlässlichen Absatzkanal. Der Grossverteiler bezieht einen Grossteil seiner Bio-Textilien für Kinder und Erwachsene von Remei. Für Strumpfware, Unterwäsche oder Heimtextilien wiederum liefert die Remei das bioRe-Garn an die von Coop beauftragten Verarbeiter in Portugal, China oder Sri Lanka. «Auch diese Unternehmen unterliegen einer strengen Kontrolle, die Coop extern prüfen lässt», erklärt Simon Hohmann.

Dieser komplizierte Weg wäre illusorisch, wenn man bloss rein wirtschaftlich zusammenarbeitete, betont der Chef von 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: «Unsere Geschäftspartner bekennen sich zur Philosophie, dass alle, die an so erzeugten Textilien beteiligt sind, am Erfolg partizipieren sollen.» Das Unternehmen nennt diese Strategie «All-Holder-Values», also ein Wertverständnis, das ein Gleichgewicht zwischen finanziellen, menschlichen und ökologischen Ansprüchen auf allen Produktionsstufen anstrebt. Dazu gehört auch die Klimaneutralität, um die Remei sich schon seit Längerem bemüht. So ist in Rotkreuz ein Atmosphärenphysiker unter anderem damit beschäftigt, die Lieferketten darauf zu untersuchen, ob noch ungenutzte Potenziale zur Vermeidung von Treibhausgasen brachliegen. CO<sub>2</sub>-Emissionen, die nicht mit Effizienzverbesserungen eliminiert werden können, kompensiert Remei seit 2013, indem in den Baumwoll-Anbauregionen Biogasanlagen und effiziente Kochöfen erstellt werden.

Eine weitere Herausforderung ist das Saatgut: In Indien ist heute praktisch nur noch genmanipulierte Baumwolle erhältlich. Nach zehnjähriger Forschungstätigkeit wird es nun 2020 erstmals möglich sein, den Bäuerinnen und Bauern in Indien gentechfreies Saatgut abzugeben – gezüchtet in einem eigenen Projekt, das die bioRe-Stiftung vor zehn Jahren ansties.

*biore.ch, remei.ch*

### Literatur:

Nicole Müller, Patrick Hohmann – Der Bio-Baumwoll-Pionier, Verlag Rüffer & Rub, 2019.



«KONVENTIONELLE BANKEN VERSTEHEN NICHT, DASS WIR FREIWILLIG PROFIT ABGEBEN.» Simon Hohmann

## NEU: ONLINE-ERÖFFNUNG VON GEMEINSCHAFTSKONTEN



Die ABS baut ihren digitalen Service aus: Seit November 2019 können Privatkundinnen und -kunden auch Gemeinschaftskonten für zwei Personen online eröffnen. Bisher war dies nur für Einzelpersonen möglich. «Dies ist ein wichtiger Schritt hin zur weiteren Digitalisierung unserer Dienstleistungen, um deren Zugänglichkeit für die ABS-Kundinnen und -Kunden stetig zu verbessern», sagt Michael Diaz, Leiter des Bereiches Anlegen und Mitglied der Geschäftsleitung der ABS. «Zugleich werden die Prozesse rund um die Kontoeröffnung auch für das ABS-Team einfacher und effizienter.»

### VORANKÜNDIGUNG

## 29. ORDENTLICHE GENERALVERSAMMLUNG DER ABS

**SAMSTAG, 23. MAI 2020, CASINO BERN**

Am 23. Mai 2020 findet im Casino in Bern die 29. ordentliche Generalversammlung der Alternativen Bank Schweiz AG (ABS) statt. Gleichzeitig feiert die ABS ihr 30-Jahre-Jubiläum. Die persönliche Einladung mit der detaillierten Tagesordnung und den Informationen zu den Feierlichkeiten wird spätestens drei Wochen vor der Versammlung verschickt.

Anträge von Aktionärinnen und Aktionären sind dem Verwaltungsrat bis zum 23. März 2020 (Poststempel) schriftlich einzureichen.

In die Traktanden werden ausschliesslich Anträge aufgenommen, für die die Generalversammlung gemäss Artikel 7 der ABS-Statuten zuständig ist.

Kandidatinnen und Kandidaten, die Aktionärinnen und Aktionäre zur Wahl in ein Amt vorschlagen, müssen dem Verwaltungsrat ebenfalls bis spätestens am 23. März 2020 (Poststempel) gemeldet werden. Später aufgestellte Personen können nur auf Antrag des Verwaltungsrats gewählt werden.

**Senden Sie Ihre Fragen zur Generalversammlung per E-Mail an [gv-ag@abs.ch](mailto:gv-ag@abs.ch) oder per Post an Alternative Bank Schweiz AG, Postfach, 4601 Olten.**



## INFORMATIONEN ZUM JAHRESENDE

### Einzahlungen zum Jahresende

Schriftliche Zahlungsaufträge, die bis Ende 2019 erledigt sein sollen, müssen bis zum 24. Dezember bei der ABS eintreffen. Bitte geben Sie als spätestes Ausführungsdatum für die Zahlung den 30. Dezember an. Die Post ist über die Feiertage stark ausgelastet. Geben Sie darum Ihre Aufträge früh auf, damit diese rechtzeitig ankommen.

Inlandszahlungen im E-Banking müssen bis zum 31. Dezember 10 Uhr morgens aufgegeben werden, damit sie noch im laufenden Jahr verarbeitet werden.

### ABS 3-Beiträge 2019

- Erwerbstätige Personen, die einer Pensionskasse angeschlossen sind, können bis zu **6826 Franken** einzahlen.
- Erwerbstätige Personen, die keiner Pensionskasse angeschlossen sind, können bis zu **34128 Franken** einzahlen. Der Betrag darf aber nicht höher sein als 20 Prozent des AHV-pflichtigen Nettoeinkommens.

### Öffnungszeiten Feiertage 2019/2020

- Am 24. und 31. Dezember 2019 sind alle Standorte der ABS ab 12 Uhr mittags geschlossen.
- Am 25. und 26. Dezember 2019 sowie am 1. und 2. Januar 2020 sind alle Standorte der ABS den ganzen Tag geschlossen.

Die detaillierten Öffnungszeiten finden Sie auf [abs.ch/oeffnungszeiten](http://abs.ch/oeffnungszeiten)

Wir wünschen Ihnen erholsame Festtage und einen guten Rutsch ins neue Jahr!

## WICHTIGER HINWEIS ZU MONETA-BEILAGEN

Zeichnungsangebote für Beteiligungen oder Obligationen in dieser Zeitung sind von der ABS nicht geprüft. Sie stellen deshalb keine Kaufempfehlung der ABS dar.

# ABS PROUDLY PRESENTS: DIE GANZE WELT ZU GAST IN BERN

**Im Jubiläumsjahr darf die ABS anlässlich ihres 30-jährigen Bestehens als Gastgeberin glänzen: Vertreterinnen und Vertreter von sozial-ökologischen Banken aus der ganzen Welt treffen sich im Februar 2020 in Bern. Zusammen erarbeiten sie Ideen, wie der Finanzsektor zur Überwindung der Klimakrise beitragen kann. Ein Höhepunkt der Woche ist eine gemeinsame Konferenz der ABS und des WWF Schweiz.**

Text: Katrin Pilling



Foto: Global Alliance for Banking on Values

Jahrestreffen 2018 der Global Alliance for Banking on Values in Vancouver, Kanada.

Vom 24. bis 27. Februar 2020 treffen sich im Hotel Bellevue Palace in Bern über 150 CEO, Verwaltungsrätinnen und andere leitende Angestellte von mehr als 60 Finanzinstituten aus der ganzen Welt zum 11. Jahrestreffen der Global Alliance for Banking on Values (GABV). Dieses unabhängige Netzwerk von Finanzinstituten hat sich dem positiven Wandel im Bankensektor verschrieben. Die ABS ist Gründungsmitglied der GABV und stellt mit ihrem Geschäftsleitungsvorsitzenden Martin Rohner ein Vorstandsmitglied des Verbandes. Gastgeberin des GABV-Jahrestreffens ist 2020 die ABS, die in diesem Jahr zugleich ihr 30-Jahre-Jubiläum feiert. 2020 steht das internationale Zusammentreffen unter dem Motto «Every Degree Matters – Mobilising Finance for People and Planet» und fokussiert auf die grosse Verantwortung der Finanzbranche für das Gelingen oder Misslingen des Klimaschutzes.

## Tatenschmiede ABS-WWF-Konferenz

Ein Höhepunkt der Woche ist eine Konferenz am 26. Februar 2020, welche die ABS gemeinsam mit dem WWF Schweiz ausrichtet. Viele Banken haben ihre Verantwortung für die Überwindung der Klimakrise inzwischen erkannt und bekennen sich öffentlich dazu, die CO<sub>2</sub>-Emissionen ihrer Geschäftstätigkeit gemäss Pariser Abkommen zu reduzieren. Aber wie gelingt es, den vielen Worten Taten folgen zu lassen? Dies ist die zentrale Frage, auf die die ABS-WWF-Konferenz Antworten geben möchte – und zugleich ihr wichtigster Aufruf: «Let's move from words to actions!»

Für die Konferenz stossen zu den rund 150 Teilnehmenden aus den Reihen des GABV-Jahrestreffens auch 250 Vertreterinnen und Vertreter von Schweizer Banken, Politik, Behörden, NGO und der Klimajugend hinzu. Gemeinsam suchen sie nach konkreten Lösungen, um die Finanzbranche für den Klimaschutz zu mobilisieren und den Finanzplatz Schweiz klimafreundlicher zu gestalten. «Ethisch reflektiertes und sozial-ökologisch ausgerichtetes Banking gewinnt weltweit an Fahrt», sagt Martin Rohner über die Bedeutung des internationalen Treffens. «Wir geben dieser Bewegung in der Schweiz ein Gesicht und zeigen, wie vielfältig sinnvolles Banking sein kann. Die ABS-WWF-Konferenz richtet sich insbesondere an die Schweizer Banken. Wir wollen sie dafür gewinnen, sich an der Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) zu beteiligen.» Diese von der GABV ins Leben gerufene Klimaschutzinitiative verfolgt die Mission, dass sich der globale Finanzsektor am Pariser Klimaabkommen ausrichtet.

## Wertebasiertes Banking in der Schweiz erleben

Als Gastgeberin bietet die ABS ihren internationalen Gästen im Laufe der Woche die Möglichkeit, auf «learning journeys» einige Firmen-Kreditkundinnen und -kunden der Bank kennenzulernen und so zu erleben, wie wertebasiertes Banking in der Schweiz konkret wirkt. Die ABS freut sich auf die besondere Aufgabe als Gastgeberin und über die Kooperation mit dem WWF.

## Unser Dilemma: Zum Treffen für den Klimaschutz fliegen?

Wir Mitgliedsbanken der Global Alliance for Banking on Values (GABV) stecken in einem ständigen Dilemma: Wir sind überzeugt, dass es persönliche Treffen wie 2020 in Bern braucht, um gemeinsam an Lösungen für dringende globale Probleme wie die Klimakrise zu arbeiten, um sich gegenseitig zu motivieren und zu inspirieren. Dank solchen Treffen kann die internationale Bewegung für wertebasiertes Banking wachsen und stärker werden. Gleichzeitig verursachen sie wegen der Anreise mit dem Flugzeug einen hohen CO<sub>2</sub>-Ausstoss. Im Fall der Konferenz in Bern ist das Ziel, den Anlass klimaneutral zu gestalten. Die Teilnehmenden werden aufgefordert, möglichst klimafreundlich anzureisen, und Flugreisen werden kompensiert. Zudem wird in erster Linie vegetarisches Essen serviert und die Abfallmenge möglichst klein gehalten.

## Weitere Informationen:

[gabvannualmeeting2020.com](http://gabvannualmeeting2020.com)

Stellungnahme der ABS zur Verantwortung des Finanzsektors für den Klimaschutz: [abs.ch/klima](http://abs.ch/klima)

# fairsICHERUNG.

nachhaltig.transparent.kompetent

Seit über 25 Jahren sind wir Problemlöser im Versicherungs- und Vorsorgewesen und beraten dabei KMU-Betriebe, soziale Institutionen, Non-profit-Organisationen, Verbände und Vereine, Selbständigerwerbende und Privatpersonen.

Wir sind der Broker der nachhaltigen Wirtschaft.

fairsicherungsberatung AG  
Holzikofenweg 22  
3007 Bern  
T +41 31 378 10 10  
fair@fairsicherung.ch  
fairsicherung.ch



Photo by Jonas Jacobson on Unsplash

## Schweizer

### Bauen für Mensch und Umwelt: Lösungen für nachhaltiges Bauen von Schweizer.



Fassaden  
Holz/Metall  
Falt- und Schiebewände  
Briefkästen und Paketboxen  
Solarsysteme

Ernst Schweizer AG, 8908 Hedingen, [www.ernstschweizer.ch](http://www.ernstschweizer.ch)

# sativa

## Biosaatgut auf dem Weg – gehen Sie mit

### Werden Sie Aktionär bei der Sativa Rheinau AG

*Patente auf Pflanzen, Gentechnik, 75% des gehandelten Saatguts auf der Welt stammt von drei Firmen, Einschränkungen bei der Sortenvielfalt, Verschwinden von alten Kultursorten ...*

Wer sich heute mit Saatgut beschäftigt, kommt an diesen Schlagzeilen nicht vorbei. Aber es gibt auch Versuche von Firmen und Initiativen, sich für Alternativen in der Züchtung und im Umgang mit Saatgut einzusetzen. Die Sativa Rheinau AG spielt hier eine wichtige Rolle.

Bei Sativa fühlen wir uns in unserem Weg bestätigt, denn immer mehr Menschen fragen nach unseren Produkten und Dienstleistungen und wir möchten diesen Weg auch in Zukunft konsequent weiter gehen. Wir sind überzeugt, dass die Nachfrage nach Biosaatgut auch weiterhin steigen wird. Dafür stehen in den nächsten Jahren grosse Investitionen an, z.B. in eine professionellere Saatgutlagerung, in bessere Arbeitsplätze für unsere Mitarbeiter oder in leistungsfähige Maschinen.

**Unterstützen Sie uns durch Ihre Beteiligung! Zeichnen Sie Aktien bei Sativa und bauen Sie mit uns an der eigenständigen und unabhängigen Saatgutversorgung für den Biolandbau!**

## Sie möchten Aktien der Sativa Rheinau AG zeichnen?

Ich interessiere mich für die Zeichnung von \_\_\_ Aktien bei der Sativa (zum Nennwert von Fr. 500.- und dem Ausgabepreis von Fr. 1'000.-) Senden Sie mir bitte die Zeichnungsunterlagen.

per Post

per E-Mail

Sie können die Unterlagen auch anfordern unter:  
[www.sativa-rheinau.ch/aktien](http://www.sativa-rheinau.ch/aktien)

Name

Vorname

Strasse

PLZ, Ort

Telefon

E-Mail

**Senden Sie uns diesen Coupon an:**

Sativa Rheinau AG • Klosterplatz 1 • 8462 Rheinau  
Tel. 052 304 91 60 • [aktien@sativa-rheinau.ch](mailto:aktien@sativa-rheinau.ch)

## CasaConsult

Das andere Immobilienbüro

Wir beraten Sie persönlich und verkaufen Ihre Liegenschaft zu fairen Bedingungen nach Grundsätzen des Hausvereins. Kt. BE, SO, AG, LU, FR, JU, NE. Im Tessin haben wir eine zweisprachige Vertretung.

T 079 647 36 69  
info@casaconsult.ch

## casa im Herzen des Malcantone santo stefano

B&B und Seminarhaus



### Das «etwas andere» Albergo

- Zwei historische und stilvolle Häuser
- Für eine Auszeit und zum Entspannen
- Interessante Kurse und Workshops

Tel 091 609 19 35, 6986 Migliaglia  
www.casa-santo-stefano.ch

## Darlehen gesucht

Zur Stärkung unseres Zentrums mit Seminarbetrieb, Alpiner Permakultur und Gemeinschaft suchen wir zinsfreie Darlehen ab 10 000 Franken mit einer Laufzeit von 5 Jahren.

Mit dieser wertvollen Unterstützung ermöglichen Sie uns, die Schweibenalp in ihrer Schönheit weiterhin blühen zu lassen.

Wir freuen uns über Ihren Anruf!

+41 (0) 33 952 20 00, stiftung@schweibenalp.ch  
www.schweibenalp.ch



**SCHWEIBENALP**  
Zentrum der Einheit • Center of Unity

Das **filmingo**-Abo gibt's auch zum Verschenken

# filmingo

Die Streaming-Plattform für FilmliebhaberInnen

**TRANSIT (2018)**  
von Christian Petzold

Laden im **App Store** **JETZT BEI Google Play**

[www.filmingo.ch](http://www.filmingo.ch)



**casafair**

Eigentum  
mit Verantwortung

[www.casafair.ch](http://www.casafair.ch)



Unsere Werte:  
**Fair, umweltbewusst  
und weitsichtig**

Jetzt  
Mitglied  
werden!

Für Haus- und Wohneigentümerinnen  
und -eigentümer und Baugenossenschaften

## Unser Land für zahlbares Wohnen

Die Terra Schweiz AG will zusammen mit der Habitare Schweiz AG Liegenschaften dauernd der Spekulation entziehen sowie nachhaltig zahlbares Wohnen sichern und fördern.

## Wollen Sie Ihre Liegenschaft zu einem fairen Preis verkaufen?

Wir suchen Mehrfamilienhäuser ab 10 Wohnungen in der gesamten deutschen Schweiz. Wir garantieren einen fairen Umgang mit den bestehenden Mieterinnen und Mietern und erhalten günstigen Wohnraum.



Wir freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme:  
T 052 202 80 80  
info@terra-wohnen.ch  
www.terra-wohnen.ch

# Ein Gütesiegel für verantwortungsvolle Unternehmen

**Die NGO B Lab setzt sich dafür ein, dass die globale Wirtschaft sozialer und ökologischer wird, und zeichnet nachhaltige Unternehmen mit dem Zertifikat «B Corp» aus. Seit 2017 ist die in den USA gegründete NGO auch in der Schweiz aktiv. Wir haben uns mit Jonathan Normand, dem Gründer und Direktor von B Lab Switzerland, unterhalten.**

Interview: Muriel Raemy

**moneta: Jonathan Normand, mit dem BIA, dem «B Impact Assessment»-Tool, bieten Sie ein standardisiertes Instrument, mit dem Unternehmen messen können, wie nachhaltig sie sind. Wie funktioniert das?**

**Jonathan Normand** Das BIA wird online kostenlos zur Verfügung gestellt und ermöglicht Unternehmen, zu prüfen, inwiefern ihre Geschäftstätigkeit mit den 17 Uno-Zielen für nachhaltige Entwicklung übereinstimmt. Unter die Lupe genommen werden beispielsweise die Unternehmensführung, das Personal, die Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinschaften, die Umweltfreundlichkeit, der Umgang mit der Kundschaft sowie den Lieferantinnen und Lieferanten. Die Ergebnisse werden mit jenen von Unternehmen mit ähnlichem Profil (Grösse, Branche) verglichen. So wird aufgezeigt, in welchen Bereichen die Firma beispielsweise agiert und wo Verbesserungspotenzial besteht. In der Schweiz nutzen bereits 1600 Unternehmen das Tool, weltweit sind es rund 60 000.

**Etwas zu messen, ist das eine, Verbesserungen zu implementieren, das andere. Überfordert diese Aufgabe nicht die Führungskompetenzen mancher Unternehmerinnen und Unternehmer?**

Mit der B-Corp-Zertifizierung wollen wir eine Bewegung schaffen, innerhalb derer die Pioniere, die mit ihrem sozialen Engagement erfolgreich sind, als Katalysatoren wirken. B Lab organisiert weltweit Events, um Unternehmerinnen und Unternehmer, die mitmachen möchten, zu unterstützen und zu ermutigen. So hat B Lab Switzerland 2018 das Pilotprogramm «Best for Geneva» lanciert, an dem 340 Un-

ternehmen aus dem Raum Genf teilgenommen haben. Eine grosse Anzahl von Partnern – Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Unternehmen, Wirtschaftsförderorganisationen, Dachverbände – boten Workshops und Vorträge zu Themen wie kollektive Intelligenz, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Mobilität, verantwortungsvoller Einkauf usw. an. 2020 starten wir zusammen mit der Schweizer Plattform der Global Compact Initiative der Uno ([globalcompact.ch](http://globalcompact.ch)) und mit Unterstützung des Bundes das nationale Programm «Swiss Triple Impact». Wir rechnen mit der Teilnahme von rund 3000 Unternehmen schweizweit.

**Was genau ist die B-Corp-Zertifizierung?**

Sie beruht auf dem Ergebnis des B Impact Assessment. Ein Unternehmen, das die Zertifizierung beantragt, muss mindestens 80 von möglichen 250 Punkten erzielen. Zum Vergleich: Ein «klassisches» Schweizer Unternehmen erreicht ungefähr 65 Punkte. 40 Prozent der Unternehmen schaffen die Zertifizierung nicht im ersten Anlauf. Bisher sind weltweit nur 3100 Unternehmen zertifiziert, davon 31 in der Schweiz. Dazu gehören unter anderem Lombard Odier, Opaline, 7 Peaks, die Serbeco-Gruppe sowie Ecorobotix. Das Auswahlkomitee besteht aus rund 30 Mitgliedern, welche die Angaben der Unternehmen evaluieren. So wird unsere Glaubwürdigkeit sichergestellt.

**Wie stellt man sicher, dass die guten Absichten der Unternehmen nicht von den Aktionärinnen und Aktionären zunichtegemacht werden?**

Tatsächlich fehlt eine starke Regulierung. Wir verlangen von den zertifizierten Unter-

nehmen, dass sie ihre Statuten anpassen und das soziale und ökologische Engagement darin verankern. In einigen Ländern mussten neue Rechtsformen für Unternehmen geschaffen werden. In der Schweiz stellt sich das Problem nicht, da die verschiedenen Gesellschaftsformen genügend Flexibilität bieten.

**Haben die Unternehmen ein Interesse daran, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen?**

Ja, und das nicht nur aus ethischen Gründen. Werfen Sie einen Blick auf die Statistiken: Die Angehörigen der jungen Generation haben andere Anforderungen an die Unternehmen, für die sie arbeiten, deren Produkte sie konsumieren und in die sie investieren möchten. Sie sind kritisch und zögern nicht, Unternehmen für ihr wirtschaftliches Verhalten oder ihre politische Gesinnung abzustrafen. Diese Generation wird in den nächsten zehn Jahren 40 bis 50 Prozent der Führungskräfte ersetzen, die in den Ruhestand treten. Darin liegt eine noch nie da gewesene Chance. Die Akteure auf dem freien Markt kommen nicht umhin, das zu berücksichtigen.

[blab-switzerland.ch](http://blab-switzerland.ch)

Foto: zvg



**Jonathan Normand** ist Mathematiker und hat zwölf Jahre bei internationalen Finanzinstituten gearbeitet. Er ist auf die globale (inklusive) Performance und das nachhaltige Wachstum von Unternehmen spezialisiert und interessiert sich für die Weiterentwicklung der Wirtschaft. Er hält Vorträge und lehrt an verschiedenen europäischen Universitäten. 2013 hat er sich am Aufbau der NGO B Lab in Europa beteiligt, 2017 hat er B Lab Switzerland gegründet, das er heute leitet.

**moneta**

#4–2019

P.P. CH-4601 Olten Post CH AG

**Mensch, KMU! Ein Heft über kleine und mittlere Unternehmen, für die «gesellschaftliche Verantwortung» mehr als ein Schlagwort ist.**