



Verantwortliches Handeln lohnt sich

Erfolgsbeispiele aus dem In- und Ausland

JEANNETTE BEHRINGER (Hrsg.)

Debatte Nr. 76

August 2014

Redaktion:
Dr. Jeannette Behringer

Vereinigung Christlicher Unternehmer Schweiz (VCU)
Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach 262, CH-8716 Schmerikon
Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81
info@vcu.ch, www.vcu.ch

Inhalt

Vorwort Jeannette Behringer	4-6
Werte und christliches Unternehmertum Felix Gmür	7-10
Fairness, Respekt, Verantwortung – Was ist ein tugendhaftes Unternehmen? Philipp Aerni	11-18
Das duale Bildungssystem – eine Schweizer Erfolgsgeschichte Josef Widmer	19-23
Creating Shared Value – Nestlé European Youth Employment Initiative «We need YOUth» Alfredo Manuel Silva	24-29
Stiftung Swisshand: Frauen überwinden die Armut Carlo Galmarini	30-32
Ist Erfolg planbar? Franz Käppeli	33-37
PB Swiss Tools – nachhaltig erfolgreich Eva Jaisli	38-42
Zusammenfassung Podiumsgespräch	43-45
Übersicht Autorinnen und Autoren	46-47
Übersicht der bisherigen Publikationen	48-50

Die vorliegende Broschüre gibt in gekürzter Form die Vorträge wieder, die an der gleichnamigen Tagung vom 3. Mai 2014 gehalten wurden.

Vorwort

Jeannette Behringer

Unternehmen sind ein zentraler Teil der Gesellschaft. Welche Verantwortung die Leitungspersönlichkeiten, aber auch Unternehmen als Organisation tragen, ist seit Jahrhunderten Kernthema gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Diskurse. Umgekehrt können Unternehmen erwarten, dass sich die Gesellschaft mit ihrem unternehmerischen Handeln auseinandersetzt, das in die Setzung guter Rahmenbedingungen mündet. Dreh- und Angelpunkt auch für wirtschaftliches Handeln ist das hohe Gut eines freiheitlichen Selbstverständnisses, das sich in der Entfaltung und der Mündigkeit des Einzelnen manifestiert, begleitet von einem Vertrauen, dass diese Entfaltung nicht nur Grundrecht in demokratischen Gesellschaften ist, sondern sich letztendlich auch zum Wohl Aller auswirkt. Dabei ist die Zuerkennung von Freiheit nicht zu verwechseln mit Autonomie im Sinne einer bindungslosen Existenz. Freiheit in einem sozialen, das bedeutet, einem gemeinschaftlichen Umfeld, ist verknüpft mit der Aufgabe der Reflexion: Was soll diese Freiheit beinhalten, wo stösst sie an Grenzen und warum? Welche Spielregeln sind zu akzeptieren, welche müssen gestaltet werden in einer Welt, die „global“ und „vernetzt“ ist? Und demokratisch? Wer ist der Nächste, mit dem oder der es gilt sich konstruktiv auseinanderzusetzen, um das Gute, Freiheit, zu erreichen? Ist das Gute das, was beiden nützt? Und: Welche anderen Werte sind wichtig, damit Freiheit in einem demokratischen Gemeinwesen gelebt werden kann? Welche Werte sind wichtig, damit Unternehmen in einem demokratischen Gemeinwesen gedeihen können? In einem globalen Markt gedeihen können?

Diese elementaren Fragen stellen sich für jedes einzelne Unternehmen, seien es kleine und mittlere Betriebe, seien es transnationale Konzerne. Die Kerntätigkeit von Unternehmen – die Herstellung von Produkten, die Entwicklung von Dienstleistungen – ist stets gerahmt durch Fragen, die sich einerseits auf die quantitative Vertretbarkeit von Unternehmenszielen richten, aber auch stets die Frage aufwerfen, in welcher Qualität, mit welchen Ansprüchen diese Tätigkeiten ausgeübt werden und wie Haltungen und Ansprüche in einem Unternehmen gelebt werden können und sollen. Eine Unternehmenskultur besteht demnach immer aus betriebswirtschaftlichen Festlegungen, aus sozialen Prozessen und ethischen Entscheidungen.

Gleichzeitig befinden sich Unternehmen in einem komplexen und herausfordernden Umfeld zwischen gesetzlichen Regeln, zivilgesellschaftlichen Anforderungen, internationalem Wettbewerbsdruck und vielfältigen Konsumentenwünschen. Die Beschreibung dieses Geflechts zeigt auf, dass sich die Verantwortung von Unternehmen seit jeher als eine Frage stellt, die das Unternehmen als Teil eines gesellschaftlichen Kooperationsgeflechts zeigt. Diskussionen über eine gerechte Weltwirtschaftsordnung und die Rolle internationaler Unternehmen in den 1980er Jahren oder die Frage nach dem Umgang mit dem Apartheid-Regime in Südafrika sind prominente Beispiele dafür. Mit der Diskussion um eine Nachhaltige Entwicklung seit Beginn der 90er Jahre zeigt sich die Frage nach einer verantwortungsvollen Produktion unter dem Label „Corporate Social Responsibility“ und der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft als „Corporate Citizen“, als „guter Bürger“. Stets beinhalten diese Auseinandersetzungen die Frage nach dem Kern dessen, was verantwortungsvolles Unternehmertum ausmacht – inmitten gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, die sich in Veränderung befinden, ähnlich wie technische Entwicklungen und gesellschaftliche Anforderungen an unternehmerisches Handeln. Das hohe Gut unternehmerischer Freiheit verlangt Reflexion und Entscheidungen über die eigenen Haltungen, Positionen und Werten und die Auseinandersetzung mit der Frage nach dem Umgang mit äusseren Anforderungen, sei es als Eigentümerin, sei es als Manager. Eine Anforderung, die im Alltag nicht immer leicht umzusetzen ist.

Die Tagung „Verantwortliches Handeln lohnt sich – Erfolgsbeispiele aus dem In- und Ausland“ ist eine dieser, dem Alltagsgeschäft enthobenen, seltenen Gelegenheiten der Reflexion, zu der die vorliegende Zusammenstellung der Referate einen wirksamen Beitrag leisten möchte. Die Tagung war auch deshalb eine seltene Gelegenheit, weil sie Fragen nach verantwortungsvollem Unternehmertum in internationaler Zusammensetzung zum Gegenstand erhob und sich die Suche nach Antworten vor dem Hintergrund kultureller Differenz stellte.

Antworten zu Fragen nach verantwortungsvollem Unternehmertum und dem damit verbundenen Spannungsfeld, in dem sich Unternehmerinnen und Unternehmer tagtäglich bewegen, werden durch grundlegende Referate zur Rolle von Werten in Unternehmen gegeben. Dabei ist die Anforderung an christliche Unternehmerinnen und Unternehmer, sich mit einem umfassenden Gerechtigkeitsverständnis auseinanderzusetzen, das Personalität, Subsidiarität und Solidarität gemeinsam verfolgt, wie Bischof Felix Gmür deutlich macht. Dass diese Ausei-

nersetzung auch ein lebenslanger moralischer Lernprozess ist, gerade aus der tugendethischen Perspektive, den es sich jedoch lohnt zu gehen, betont Dr. Philipp Aerni in seinem Referat. Insbesondere die kooperative Interaktion mit der Aussenwelt, die eine Wächtermoral im Unternehmen erforderlich macht, kann dennoch eine Win-Win-Situation darstellen. Das produktive Zusammenwirken zwischen Staat und Unternehmen erläutert Josef Widmer am Beispiel der Berufsausbildung und verdeutlicht so das Erfolgsmodell des Zusammenwirkens demokratischer Staatlichkeit als Voraussetzung erfolgreichen Unternehmertums: Denn das Ziel der Persönlichkeitsbildung für die Gesellschaft und das Ziel der Arbeitsmarktfähigkeit widersprechen sich nicht, sondern ergänzen sich.

Deutlich wird dieser Zusammenhang in den Beiträgen von Carlo Galmarini und Alfredo Manuel Silva. Am Beispiel der Stiftung Swisshand, 1968 durch Unternehmen gegründet, zeigt Carlo Galmarini auf, wie eine unternehmerische Initiative erfolgreich Beiträge einer Hilfe zur Selbsthilfe leistet. Alfredo Manuel Silva beschreibt eindrucksvoll, wie und warum sich der Global Player Nestlé dem Problem der Jugendarbeitslosigkeit in Europa annimmt und wie eine erfolgreiche Kooperation mit europäischen politischen Strukturen aussieht.

Neben grundlegenden Aussagen zu Wertfragen und Kooperationsbeziehungen zeigen insbesondere zwei Beiträge, dass unternehmerisches Handeln schliesslich auf Persönlichkeiten beruht, die sich mit ihren Werten, Fähigkeiten und Kompetenzen auf eine unternehmerische Existenz einlassen. Dr. Franz Käppeli zeigt anhand seiner Biographie auf, wie die elterliche Sozialisation sein Handeln als Unternehmer bis heute prägt. Die Unternehmerin Eva Jaisli führt in ihrem Beitrag aus, wie die Herausforderung, als Familienunternehmen global erfolgreich zu sein mit Werten, die eine regionale Verantwortung mit den Anforderungen an Qualität auf höchstem Niveau einhergehen kann. Dabei ist der reflektierende, nach Werten strebende Mensch nicht „Kostenfaktor“, sondern im Gegenteil Dreh- und Angelpunkt erfolgreichen Unternehmertums.

Werte und christliches Unternehmertum

Felix Gmür

Seien Sie nicht enttäuscht! Ich werde Sie nicht lossprechen, ich werde Ihnen kein gutes Gewissen machen, ich werde Ihnen keine Rezepte geben. Der Titel meines Vortrags macht mich extrem skeptisch. Er behauptet die Existenz von Werten, die aus einem Unternehmertum ein christliches Unternehmertum machen. Aber: Was soll das sein? Die Frage stellt sich: Was sind das für Werte? Gibt es christliche Werte? Was geschieht eigentlich mit diesen Werten? Soll ich einfach „dran glauben“? Dienen diese Werte als Prinzipien, als Orientierungspunkte? Überhaupt lautet die grundlegende Frage: Was ist eigentlich ein Wert?

Wert ist ein Begriff aus der Ökonomie. Ich bin hier jedoch gefragt als jemand, der über Moral reden soll. Wert ist ein Begriff aus der Ökonomie, und man unterscheidet, wie Sie sicher wissen, den objektiven Tauschwert vom subjektiven Gebrauchswert. Gerade am Beispiel der Börse lässt sich dies zeigen. Es gibt ein schönes Buch von Oswald von Nell-Breuning aus dem Jahr 1929, „Grundzüge der Börsenmoral“, aber das ist auch heute aktuell. Werte sind extremen Schwankungen unterworfen. Ein Wert hat nur den Preis, den ihm die Märkte, Investoren, Kundinnen und Kunden zusprechen. Werte sind also vorläufig, man könnte auch sagen volatil.

Kann man denn eine Moral auf eine solche Vorläufigkeit aufbauen? Nein, das ist unsinnig. Von Werten ist in der westlichen Philosophie erst seit dem 19. Jahrhundert die Rede. Die Diskussion über Werte entwickelt sich erst da, wo es absolute Sicherheiten nicht mehr gibt. Es gibt keine objektiven Referenzgrößen mehr, weil es kein einheitliches Weltbild mehr gibt. Es gibt nicht mehr „den“ Gott, an den alle glauben, auch nicht „die“ Kultur, in die alle hineinwachsen, und auch nicht „das“ Gesellschaftsmodell, welches von allen respektiert wird. Werte kommen in einer Zeit auf, in der sich die Wende zum Subjekt auch an der Basis der Bevölkerung vollzieht. Werte haben deshalb stets eine stark subjektivistische Prägung. Hier orte ich ein Problem: Moral für eine Gesellschaft kann nicht subjektivistisch begründet werden, sondern muss objektiv einsichtig sein, das heisst: sich auf rationale und nachvollziehbare Gründe beziehen.

Wir suchen hier nach sogenannten christlichen Werten, und diese sollten für jedermann verständlich sein. Wir müssen uns also drei Gefahren aussetzen und mit ihnen umgehen: Dem Vorwurf des Relativismus, dem Vorwurf des Subjektivismus, dem Vorwurf des Fundamentalismus.

Werte, was ist das eigentlich? Sie sind sehr ambivalent. Schon der Begriff „Wert“ ist doppelschichtig und mehrdeutig. Ich gebe hier eine Arbeitsdefinition. Vorweg: Definitionen sind weder wahr noch falsch, sondern brauchbar oder nicht brauchbar. Definition: Ein Wert ist ein Orientierungsstandard, eine Leitvorstellung, von der sich Einzelpersonen oder Gruppen bei einer Handlungswahl leiten lassen. Zwei Begriffe sind wichtig in dieser Definition. Erstens: Orientierungsstandard, oder Leitlinie, oder „Point of Reference“. Der zweite Begriff ist die Handlungswahl.

Was sind Orientierungsstandards oder christliche Orientierungsstandards? Wenn wir das Adjektiv „christlich“ benützen, müssen wir uns auf Christus beziehen. Das ist der Grundsatz. Im Alten Testament hat Gott mit seinem Volk Israel einen Bund geschlossen, der das Ziel verfolgt, das Heil des Volkes zu befördern, und das heisst, auch jeder einzelnen Person im Volk. Jesus hat diesen Bund erneuert und besiegelt. Durch seinen Tod und seine Auferstehung gilt dieses Ziel für alle Menschen, für die ganze Schöpfung. Wenn das der Kern des Christentums ist, dann ist das Zentrum eines christlichen Orientierungsstandards der Mensch bzw. sein Heil. Das ist religiös gesprochen. Philosophisch redet man von Wohlergehen, oder von Wohlfahrt, wie es der Gesetzgeber nennt. Mit anderen Worten: das Gute für jeden Menschen. Dieses Gute für jeden Menschen hat die Philosophie schon lange beschäftigt, nicht unter dem Titel der Werte, sondern für die Griechinnen und Griechen seit Platon unter dem Titel des „agathon“. Oder bei den Lateinern unter dem Titel des „bonum“. Altes und Neues Testament und das philosophische Denken ergänzen sich. Das „bonum commune“, das Gute für eine Gesellschaft, eine Gemeinschaft, und das Gute für jeden einzelnen Menschen. Wir nennen dies heute Personenwohl und Gemeinwohl. Das steht im Zentrum, das ist der Orientierungsstandard.

Gibt es ein Rezept, ein Mittel, wie Personenwohl und Gemeinwohl zu einem Ausgleich kommen können? Es gibt ein Prinzip, und dieses Prinzip ist das Prinzip der Gerechtigkeit. Gerechtigkeit ist die sittliche Forderung aus der grundsätzlichen Gleichheit aller Menschen. Gemäss Bibel sind alle gleich, weil alle von Gott geschaffen wurden: Dumme und Kluge, Reiche und Arme, Kleine und Grosse, Deutschsprechende und solche, die nichts verstehen. Gemäss Recht und Gesetz sind alle gleich oder sollten es wenigstens sein. An manchen Orten dieser Welt ist dies wohl eher eine Zielformulierung.

Die Römerinnen und Römer sagen „suum cuique“: Jedem sollte das Seine als das ihm Zustehende zukommen. Gerechtigkeit, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, ist der Orientierungsstandard, ist die Leitlinie, ist der Wert. Die Umsetzung wird unterstützt, der Herr Präsident hat es genannt, durch die drei klassischen

Prinzipien der katholischen Soziallehre: Es ist das Personalitätsprinzip, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Zweitens ist dies das Subsidiaritätsprinzip. Unternehmerisch gesprochen, sollte es einen möglichst grossen Spielraum für Eigeninitiative geben. Für Bankerinnen und Banker unter Ihnen: Das wäre ein guter Leitsatz für die Kreditvergabe. Drittens das Solidaritätsprinzip. Unterstützung ist dann notwendig, wenn eine Person oder eine Gruppe nicht selbst weiterkommt.

Entscheidend ist, dass diese drei Prinzipien komplementär sind. Nur gemeinsam betrachtet bilden sie ein Verständnis von Gerechtigkeit, das man christlich nennen kann. Solidarität alleine ist kein christliches Prinzip. Der innere Zusammenhalt der Mafiosi ist sehr solidarisch. Verbrecherbanden sind solidarisch unter sich. Die mexikanische Drogenmafia ist extrem hierarchisch organisiert, und sie schätzen das Subsidiaritätsprinzip. Wenn jedoch eines dieser Prinzipien nicht respektiert wird, dann fliegt der ganze Kuchen auseinander, das Gebäude fällt zusammen. Nur wenn die drei Prinzipien gemeinsam bestehen, dienen sie uns als Orientierung und Leitlinie bei der Umsetzung der Gerechtigkeit.

Ich komme zum zweiten Begriff: Handlungswahl. Ein Wert ist eine Leitvorstellung, an der wir uns orientieren. Für die Einführung des Uniapac-Präsidenten bin ich sehr dankbar: Ein Wert kommt erst dann zum Tragen, wenn eine Wahl zu treffen ist, wenn es um eine Entscheidung geht. Gerechtigkeit als Wert ist leer, wenn nicht einer eine Entscheidung zu treffen hat im Hinblick auf Gerechtigkeit. Gerechtigkeit will realisiert werden: Es gibt Werte nur dann, wenn sie realisiert werden oder realisiert sind. Unternehmerinnen und Unternehmer müssen ständig entscheiden, und sie befinden sich dabei immer in einem Umfeld, das Regeln kennt. Ein Transportunternehmer wird die Regeln des Strassenverkehrs und die entsprechenden Vorschriften beachten müssen. Dabei gibt es Normen, es gibt Gesetze, die beachtet werden müssen. Und es gibt Ziele, die die Unternehmerin und der Unternehmer frei bestimmen können. Insofern Ziele angestrebt werden, werden sie zu Werten, jedoch erst dann, wenn Werte wirklich gewollt werden. Gerechtigkeit oder Fairness ist erst dann ein wirklicher Wert, wenn er auch gewollt wird. Der Wert hängt also vom Willen des Unternehmers bzw. der Unternehmerin ab.

Ich nehme ein Beispiel: Den Wert des sogenannten gerechten Lohnes – es gäbe viele andere Beispiele. Man kann schöne Papiere verfassen, Hochglanz oder Nicht-Hochglanz-Papiere. Aber wenn dieser gerechte Lohn vom Entscheidungsträger nicht gewollt wird und nur auf dem Papier existiert – dann ist er kein Wert. Dieser Wert ist hohl und nichts. Ein gerechter Lohn befindet sich zudem in einem Entscheidungsumfeld, das heisst, der Lohn hat mit den Kompetenzen der Person,

die diesen Lohn bekommt, zu tun. Der Lohn hat zu tun mit der Verantwortung, die dieser Person übertragen wird. Je höher der Lohn steigt, desto tiefer wird die Person fallen, wenn sie versagt, und das ohne Fallschirm. Der Lohn hat mit dem Arbeitseinsatz und dem Arbeitswillen zu tun. Es gibt kompetente Leute, die nicht arbeiten möchten. Das ist ihr gutes Recht, jedoch erhalten sie dann auch keinen Lohn. Schon an diesem einfachen Beispiel lässt sich darstellen, wie Personenwohl, Gemeinwohl, Unternehmenswohl wie das Wohl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ineinandergreifen, wie sie zusammenspielen. Es geht auch hier um eine Balance, das heisst, um das Finden von Gerechtigkeit.

Letztlich ist die Diskussion um Werte stets eine Diskussion von handelnden Personen im Hinblick auf ein Ziel, der grösstmöglichen Gerechtigkeit für die involvierten Menschen. Der Mensch selbst darf und soll sich als gewollt in einem Bund mit anderen Menschen erfahren, ja sogar als gewollt und angenommen in einem Bund mit Gott. Angenommen von den Kolleginnen und Kollegen, angenommen von der Leiterin und dem CEO des Unternehmens. Das gibt es ja auch. Herzlichen Dank!

Es gilt das gesprochene Wort.

Fairness, Respekt, Verantwortung – Was ist ein tugendhaftes Unternehmen?

Philipp Aerni

Es geht um Fairness, Respekt, Verantwortung und um die Frage: Was ist ein tugendhaftes Unternehmen? Und hier bin ich mit Herrn Leffers ganz einig: Es geht nicht darum, regelkonform zu sein oder einfach nur zu schauen, wie kann ich mich als Unternehmen richtig verhalten, so dass mich die Gesellschaft dann tatsächlich anerkennt als jemand, der nicht nur Profit, sondern auch etwas für die Menschheit tun will.

Das ist aber nicht die einzige Aufgabe, sondern ein tugendhaftes Unternehmen soll ja auch Dinge in Frage stellen. Ein tugendhaftes Unternehmen soll durch innovatives und verantwortungsvolles Handeln die Gesellschaft verändern. Und da ist unsere Wirtschaft sehr defensiv geworden, das ist ein bisschen bedauerlich.

Kurz zum Inhalt. Zuerst möchte ich kurz über das Thema Fairness und Eigeninteresse sprechen und ob sich das gegenseitig ausschliesst. Dann komme ich zur Frage, warum Tugend wichtig ist. Warum sollten wir uns auf eine Tugendethik konzentrieren und was ist ein tugendhaftes Unternehmen? Verantwortung muss mehr sein als Regelkonformität. Ich thematisiere schliesslich den Zwang oder eben den Druck, in zwei Welten leben zu müssen: In einer Welt der Gemeinschaft und der Gesellschaft und schliesslich noch die Schlussfolgerung.

„Fairness versus Eigeninteresse“: So wird es häufig dargestellt in den Medien. Man hat das Gefühl, da gibt es diejenigen, die Profit wollen und die anderen, die etwas für die Gesellschaft tun möchten. Die einen verfolgen ihr Eigeninteresse, die anderen sind altruistisch. Man kann die Darstellung wirklich auf diesen Slogan reduzieren „Profit versus People“. Aber stimmt das wirklich? Wenn man die Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften oder der Moralpsychologie betrachtet erkennt man, dass das Eigeninteresse offenbar biologisch verankert ist, ebenso wie der Sinn für Fairness und Reziprozität. Beide haben ihren Ursprung im instinktiven Verhalten, doch um dies zu verstehen fehlt uns oft das körperliche Verständnis der Moral, welches eigentlich gefördert werden müsste. Stattdessen pflegen wir Scheinheiligkeit, indem wir versuchen, unser Eigeninteresse in eine moralisch objektive Sprache zu verpacken, die sehr allgemein und unverbindlich daher kommt. Sie alleine kann jedoch keine gesellschaftlichen Probleme lösen. Ich habe zu diesem Thema auch ein Buch veröffentlicht, „Moral und Angst“. Es beinhaltet verschiedene Beiträge zu diesen Themen. Und die Grundeinsichten

sind, dass das Gefühl vor dem Denken kommt und auch das Unbewusste vor dem Bewussten.

Wenn wir wirklich moralisch sein wollen, müssen wir zuerst mit einer kritischen Selbstanalyse anfangen. Wenn man das tut, dann realisiert man, dass dieses „Binäre Framing“ – Wettbewerb versus Kooperation, unfair versus fair, schlecht versus gut - zu einfach ist. Es reflektiert nicht moralisches Bewusstsein, sondern vielmehr die Angst, etwas nicht richtig zu machen, hoffentlich keinen Fehler zu begehen, zu kurz zu kommen, oder auf der falschen Seite zu stehen.

Warum ist Tugend wichtig? Weil eine auf Tugend aufbauende Ethik vom richtigen Verständnis der menschlichen Natur ausgeht. Hierbei können wir zurückgehen auf einen Philosophen, der das schon vor 350 Jahren realisiert hat. Baruch de Spinoza betrachtete die Verfolgung des Eigeninteresses als die Essenz des menschlichen Lebens. Dieses Streben im Leben zu Verharren, das wir alle gemeinsam haben, nannte er Konatus. Wir können uns der Tatsache nicht entziehen, dass wir auf Stimuli in der Umwelt immer auch körperlich reagieren. Unbewusst wird beurteilt, ob etwas eine Risiko oder eine Chance für unser menschliches Streben darstellt. Wir müssen also zunächst ein Verständnis der Natur des Menschen haben, um eine gute Moral aufbauen zu können. Spinoza argumentiert, dass unsere Moral am Lebensanfang immer auf der Annahme aufbaut, dass alles was uns nützt ist gut ist und alles was uns schadet schlecht ist. Im Verlauf des Lebens lernen wir durch Erfahrung, dass das wovon wir glaubten, dass es uns nützt, uns eigentlich schadet und umkehrt. Es ist dieser Prozess von Versuch und Irrtum, der zu einer moralischen Biografie führt, deren Inhalt sich durch konkrete Erfahrung, also aus dem Lernen aus Fehlern, bildet. Und durch diesen Prozess erlernen wir tugendhaftes Verhalten, und somit einen höheren Grad der Selbstbestimmung. Wir erkennen, dass Tugend ein erstrebenswertes Gut ist. Das Schöne ist, dass Tugend ein nicht rivales Gut ist. Das bedeutet, wenn ich Tugend erlange gibt es nicht weniger Tugend für andere Leute. Also wenn ich aus skrupellosem Eigeninteresse nach Tugend strebe, dann schade ich eigentlich niemandem, und wenn es die gesamte Gesellschaft als Ganzes tut, dann umso besser.

Das tugendhafte Unternehmen beginnt daher mit dem Individuum, denn das Leben selbst ist eine unternehmerische Tätigkeit. Der gesamte Prozess des Erwachsenwerdens beinhaltet eine Suche und ein Erproben unserer Fähigkeiten und die Frage wie wir diese sinnvoll einsetzen können um mit der Zeit eine selbstständige Existenz aufbauen zu können. Es ist quasi eine innere Pflicht, unser Potenzial auszuschöpfen; denn wenn wir zu nachsichtig mit uns selbst sind, riskieren wir, dass mit der Zeit andere für uns entscheiden und wir somit an Selbstbestimmung verlieren. Wir sind gezwungen unsere Fähigkeiten nutzen, denn die Selbstach-

tung verlangt dies von uns. Irgendwie fühlen wir nämlich, dass Nachsichtigkeit mit sich selbst, als die Verlockung sich einfach bedienen zu lassen, langfristig dazu führen könnte, dass wir fremdbestimmt werden, denn es sorgen sich ja andere für uns. Wir selbst tragen aber kaum noch Sorge zu uns selbst, und das rächt sich langfristig, denn alle mögen zwar beteuern, dass Lebensentwürfe als gleichwertig zu erachten sind, doch wer nicht Sorge zu sich selbst trägt, kann auch nicht für andere sorgen und wird somit von Gesellschaft kaum geachtet.

Die Philosophin Jane Jacobs hat erläutert, dass auch ein Unternehmen tugendhaft sein kann, wenn es eine Geschäftsmoral und den Willen zur kontinuierlichen Selbsterneuerung hat. Es geht darum, Verträge einzuhalten und das Vertrauen der Kunden durch Leistung und Zuverlässigkeit zu gewinnen. Es geht aber auch um den Willen zur Selbstverbesserung, um das Lernen aus Fehlern, um das Eingehen auf Bedürfnisse von Fremden, und um das Interesse an neuem Wissen und seiner wirtschaftlichen Nutzung. Das alles sind Tugenden, die notwendig sind um als Unternehmen langfristig erfolgreich sein zu können und zugleich Wohlfahrt zu schaffen.

Auf der anderen Seite gibt es die Wächtermoral, nämlich die Einhaltung und Durchsetzung von Standards und Regulierung, das Festhalten an überlieferten Normen und Werten, die Förderung von Loyalität und einem guten Betriebsklima; auch das trägt zur Selbstachtung und zum Erfolg bei. Aber, und davor hat Jane Jacobs gewarnt, geschehen „moralischen Katastrophen“ immer dann, wenn wir die Händlermoral dort anwenden, wo die Wächtermoral sein sollte, und umgekehrt. Wir müssen hier eben differenzieren, wie schon gesagt. Wir können Moral nicht einfach Moral mit Wächtermoral gleichsetzen, da hätte auch Paulus als Christ und Unternehmer etwas dagegen gehabt.

Die heutige „Audit Culture“ hätte einem Erneuerer wie Paulus nicht entsprochen, denn er war nicht zufrieden mit den Werten und Normen der römischen Gesellschaft: Er fand sie unfair und gar menschenverachtend, und wollte daher eine neue Gesellschaft begründen, die auf menschlicheren Werten und Normen aufbaut. Das konnte er nur als Unternehmer tun, indem er ein Netzwerk aufbaute, das sich über alle sozialen Schichten und Kulturen im römischen Reich erstreckte. Er musste ein Kommunikationsmittel nutzen, nämlich die Epistel, um seine Gemeinschaft trotz den grossen Distanzen an sich binden zu können. Er musste die Mitglieder der Gemeinschaft ständig überzeugen, dass diese neue Gesellschaft nicht nur Nächstenliebe praktiziert, sondern auch andere positiven Seiten hat, wie zum Beispiel ein Gefühl des Schutzes und der Sicherheit, sowie eine Vertrauensbasis auf der man eine neue Existenz aufbauen kann. Er musste sowohl die Reichen als auch die Armen „im Boot haben“ und er musste immerzu Überzeugungsarbeit bei den Zweiflern leisten und sicherstellen, dass die Wohlhabenden

sich gegenüber der Gemeinschaft grosszügig zeigen. Er selbst war ja Zeltmacher und hat daher die Businessclass gekannt, denn die reichen Händler wollten nicht in den schmutzigen und gefährlichen Herbergen wohnen, sondern bevorzugten private Zelte. Diese wohlhabenden Handelsreisenden musste er ebenfalls überzeugen, dass diese Veränderung notwendig ist. Sowohl die Armen wie auch die Reichen mussten die konkreten materiellen und immateriellen Vorteile der Bewegung erkennen um gemeinsam aktiv zu werden beim Aufbau einer Gesellschaft mit neuen Werten und Normen.

Diese religiösen, nicht exklusiven Verbände sind auch heutzutage wichtig in der Wirtschaft, gerade in Regionen oder in Entwicklungsländern, in denen die Institutionen noch nicht so verlässlich sind. Man sollte das nicht unterschätzen. Es sind Vertrauensnetzwerke, die eben auch Transaktionskosten verringern.

Verantwortung ist mehr als Folgsamkeit, auch in Europa. Nehmen wir ein Beispiel des Unternehmers Adriano Olivetti. Er gilt heute in Italien als Paradebeispiel für tugendhaftes Unternehmertum im 20ten Jahrhundert. Viele von uns kennen die Marke Olivetti aus den 80er Jahren. Er hat damals mit seinen Personalcomputern die Welt erobert. Zugleich wollte er jedoch mehr als nur ein riesiges, globales Unternehmen für Italien schaffen. Er wollte auch die Gesellschaft verändern. Für ihn war es ein Ziel, dass die Werte der Gemeinschaft mit den Werten der Gesellschaft versöhnt werden können. Für ihn war es eine Tatsache, dass die Gesellschaft globaler wird und dass sich niemand den Kräften der Globalisierung entziehen kann. Damit dieser Prozess sich jedoch nicht destruktiv, sondern konstruktiv auswirkt, muss man die in traditionellen Werten und Normen verankerte Bevölkerung mitnehmen und sie überzeugen, dass stehen bleiben keine Option ist. Sie müssen dieselbe Leidenschaft für den Wandel entwickeln und aus ihm einen konkreten Nutzen ziehen können bezüglich sozialer Mobilität, aktiver Teilnahme am Unternehmensgeschehen und der Bildung einer sozialen Identität, die sich nicht bloss als defensiven Anker gegen Veränderung versteht.

Arbeit und Engagement für ein Unternehmen sollten in diesem Kontext gesehen werden. Olivetti hat sich sehr stark mit dem Arbeitsklima und der Architektur, die ein gutes Arbeitsklima schaffen soll, auseinandergesetzt. Ihm war es wichtig, dass die Arbeiter nicht nur Leidenschaft für das Unternehmen besitzen, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes. Für ihn als Unternehmer war Unternehmensverantwortung eine Berufung, die weit über die Befolgung von Regeln hinausgeht. Für ihn war ein innovatives und gut geführtes Unternehmen auch eine kulturelle Errungenschaft, wie sie in der Kunst und in der Wissenschaft existieren. Als Intellektueller und Publizist war er während der Zeit des Faschismus unter Mussolini, überzeugt, dass ein Unternehmen auch ein Bollwerk gegen totalitäre Systeme

sein kann und sich in der Gesellschaft aktiv dafür einsetzen kann, dass Werte wie Freiheit und Eigenverantwortung nach wie vor was gelten. Für ihn wie auch für die Philosophin Simone Weil waren Bürokratie und Opportunismus die „moralischen Monster“, denn je grösser eine grösser eine Institution wird, desto weniger Spielraum für Eigenverantwortung und desto grösser die Kluft zwischen dem was man öffentlich sagt und was man privat denkt. Solche Rieseninstitutionen bilden sich nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im öffentlichen Sektor oder der Zivilgesellschaft. Es sind Unternehmen die expandieren aber mit zunehmender Grösse an Erneuerungskraft verlieren.

Ein Unternehmen kann dies natürlich auch aktiv bekämpfen. Olivetti hat selbst ein grosses Unternehmen aufgebaut. Er wollte mittels Dezentralisierung sicherstellen, dass die Leute nach wie vor Verantwortung tragen, teilnehmen können, achtsam bleiben und sich somit keine Doppelmoral entwickelt; denn die Doppelmoral fördert Zynismus und Opportunismus und gefährdet das Streben nach Tugend. Simone Weil sieht daher in der Achtsamkeit, oder auch Wachsamkeit, eine wichtige Tugend, die einem vor Resignation bewahrt.

Die Grafik bildet eine Zusammenfassung dessen ab, wovon ich gesprochen habe. Es geht kurzum um das Spannungsfeld zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft. Das Individuum muss lernen, in zwei Welten zu leben: In der Welt der Gemeinschaft, mit ihren informellen Regeln und ihren Werten und Normen, die auf Fairness und Reziprozität aufbauen. Und in einer Welt der Gesellschaft hingegen dominieren die formalen Regeln der Demokratie und der Marktwirtschaft. Innerhalb dieser formalen Regeln muss jede/r herausfinden, wie kann er oder sie seine Fähigkeiten nutzen kann um eine eigenständige Existenz aufbauen zu können. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass eine homogene Gemeinschaft, die auf persönlichen Beziehungen basiert nach anderen Regeln funktionieren muss als die anonyme und heterogene Gesellschaft, die ja das friedliche Zusammenleben der verschiedenen homogenen Gemeinschaften regeln muss. Viele Ökonomen (Joseph Schumpeter, James Buchanan, Friedrich Hayek, Dan Ariely) und Philosophen (Spinoza, Gustave Le Bon, Georg Simmel, Niklas Luhmann) die vor den katastrophalen Folgen gewarnt haben, wenn wir die funktionierenden Regeln der Gemeinschaft auf die Gesellschaft als Ganzes übertragen. Man kann sagen, dass das im Kommunismus geschehen ist. Das gilt auch umgekehrt, wenn die Werte in der anonymen Gesellschaft auf die eigene Gemeinschaft übertragen werden, dann verursachen wir auch eine Katastrophe in unserer Gemeinschaft. Ein Mitglied der Gemeinschaft, das nur den individuellen Eigennutzen verfolgt und sich um sich nicht Regeln der Fairness und Reziprozität schert, gilt schnell mal als Soziopath und wird mit der Zeit aus der Gemeinschaft verstossen.

Es gibt daher eine Welt des sozialen Austausches („Social Exchange“), bei der es primär um das Einhalten von gemeinsamen Werten und Normen geht. Dabei dominiert eine ‚Wächtermoral‘ (guardian morality) die auf Gehorsam und Loyalität gegenüber Gemeinschaftsinteressen Wert legt. Auf der anderen Seite haben wir die Welt des marktorientierten Austausches („Market Exchange“), in der die Händlermoral (commercial morality) dominiert. Hier regulieren anonyme Institutionen das Leben in der heterogenen Gesellschaft. Diese Regeln müssen erlernt werden, sie sind nicht instinktiv gegeben. Hier gibt es nicht nur Kooperation, sondern auch Wettbewerb. Verfassung und Gesetze sind die formellen Regeln, welche die Interaktionen in Demokratie und Marktwirtschaft regeln. Sie basieren im Prinzip auf der Annahme, dass der Mensch sein Eigeninteresse verfolgt. Dies muss nicht unbedingt im Widerspruch zum Streben nach Tugend stehen.

Mit der Globalisierung entsteht eine gewisse Verschiebung, denn viele Sachen, die ursprünglich auf Gemeinschaftsebene geregelt wurden, werden an Institutionen auf Gesellschaftsebene delegiert. Diese Verschiebung ist eine Konsequenz der wachsenden Komplexität und Interdependenz zwischen Gemeinschaften, doch sie stößt auch auf Widerstand, weil sie mit einem Autonomieverlust einhergeht. Wir haben Angst, die Werte der Gemeinschaft zu verlieren und in eine ungewollte Abhängigkeit von Aussen zu fallen. Der wirtschaftliche und technologische Wandel gilt oftmals als Ursache für den Werteverlust und schafft wachsendes Misstrauen gegenüber der Privatwirtschaft. Die Industrie reagiert darauf mit „Private Standards“, welche die angeblichen Werte und Normen der prototypischen homogenen Gemeinschaft auf die heterogene Gesellschaft als Ganzes übertragen wollen. Sie will signalisieren, dass der Wert der Gemeinschaft geteilt wird. Da gibt es viele Erfolgsbeispiele, aber es stellt sich trotzdem die Frage, ob wir dadurch eine Wächtermoral auf einer Ebene schaffen, welche eigentlich von einer Händlermoral bestimmt werden sollte. Das Resultat wäre dann Scheinheiligkeit und ein Aufzwingen von Werten und Normen, die nicht in allen Gemeinschaften gleich verstanden werden. Ausserdem könnte es zu wachsender Bürokratisierung und zu einem wachsenden Überwachungsapparat sowohl in der Regierung wie auch in der Privatwirtschaft führen. Eine Kultur der Achtsamkeit ist gefragt.

Nun zu meinen Schlussfolgerungen. Wir sollten uns an den Humanismus zurück erinnern. Spinoza befindet sich in diesem Übergang vom Humanismus zum Rationalismus. Für ihn stehen Eigeninteresse und Moral nicht im Widerspruch. Denn wenn man realisiert, was im Leben wirklich zählt, kann man nach Tugend - oder wie immer man dieses höchste Gut auch nennen will - aus Eigeninteresse streben und dadurch auch anderen nützen. Dies hat auch Jane Jacobs in ihrem Buch „Systems of Survival“ hervorgehoben. Die Idee egalitärer Menschenrechte stammt

eigentlich aus dem Handelsrecht und nicht aus dem hierarchischen Recht. Im Rahmen einer hierarchischen Beziehung besteht keine moralische Pflicht, mit Menschen zu kommunizieren oder Handel zu treiben, die nicht denselben Status haben. Rechte und Pflichten im hierarchischen Recht sind nämlich eng an die jeweilige soziale Position geknüpft. Im Handelsrecht wurde hingegen verankert, dass jeder die gleichen Rechte hat und gleich behandelt werden sollte. Historisch hat daher das Unternehmertum einen gewissen Egalitarismus gefördert –auch wenn das auf Anhieb nicht plausibel klingt.

Bei diesen Rechten im Handels- und Vertragsrecht geht es allerdings um ökonomische und nicht um politische Rechte. Nachdem diese ökonomischen Rechte im Italien der Renaissance zum ersten Mal erfolgreich realisiert wurden, konnten dann auch leichter politische Rechte erwirkt werden. Das ökonomische Rechte eine Voraussetzung sind für den nachhaltigen Erwerb von politischen Rechten scheint heute nur Wenigen bewusst zu sein, speziell nicht denjenigen, die sich für Menschenrechte einsetzen, die solche Rechte ausschliesslich durch humanitäre Einsätze, Arbeiterschutz und die Unterstützung von politischen Protestbewegungen fördern wollen. Es wird häufig ignoriert, dass zuerst eine wirtschaftliche Emanzipation stattfinden muss, damit Leute auch klar ihre politischen Interessen artikulieren können und hörbar machen können. Ausserdem sind nicht die Angestellten Menschenrechtsverletzungen am meisten ausgesetzt, sondern die selbstständig Erwerbenden, die es nicht geschafft eine Anstellung im formellen Sektor mit dem entsprechenden Arbeiterschutz zu erhalten. In Entwicklungsländern nennt man sie oft Survival Entrepreneurs, sie sind unternehmerisch aus der Not heraus, erhalten aber keine Investitionen, weil sie nur im informellen Sektor tätig sein können und somit kaum formelle Rechte haben.

Es gibt zwei Welten, die Welt der Gemeinschaft und die Welt der Gesellschaft, und diese funktionieren nach unterschiedlichen Regeln. Sie bedingen sich jedoch gegenseitig. Das Funktionieren beider Welten ist eine Voraussetzung für das Streben nach Tugend. Die Werte der Gemeinschaft können jedoch nur bewahrt werden, wenn sich die Mitglieder dieser Gemeinschaft aktiv an wirtschaftlichen und politischen Aktivitäten auf Gesellschaftsebene beteiligen. Sie können dadurch Mittel beschaffen, welche die Traditionen der Gemeinschaft aufrecht erhalten und zugleich sicherstellen, dass die Institutionen der anonymen Gesellschaft Rücksicht nehmen auf die Interessen der jeweiligen Gemeinschaft. Eine Gemeinschaft, die sich nicht auf wirtschaftlicher und politischer Ebene für ihre Rechte einsetzt, läuft in Gefahr unter Denkmalschutz zu stehen und somit nicht mehr als aktive Teilnehmer der Gegenwart Ernst genommen zu werden. Ein tugendhaftes Unternehmen kann mithelfen einen institutionellen Rahmen zu schaffen, sowohl auf Unternehmensebene wie auch auf politischer Ebene, welche die

Gemeinschaft dazu ermutigt auf Gesellschaftsebene aktiv zu werden und sich einzubringen. Ein solcher institutioneller Rahmen muss jedoch die Tatsache berücksichtigen, dass formelle Regeln nicht einfach aus informellen Werten und Normen abgeleitet werden können. Sie müssen verhandelt und ständig angepasst werden, denn es geht darum, dass sich die Verfolgung des Eigeninteresses konstruktiv und nicht destruktiv auf die Gesellschaft als Ganzes auswirkt. Gerade das kann zu einer Neuerung führen, wie sie Adriano Olivetti oder Paulus und andere Unternehmer verfolgten, die Unternehmensein als Berufung sehen und nicht nur als Job.

Das duale Bildungssystem – eine Schweizer Erfolgsgeschichte

Josef Widmer

Das Berufsbildungssystem, und mit dieser Vorbemerkung möchte ich beginnen, ist eine Erfolgsgeschichte. Sie war und ist jedoch nur möglich, weil die zentralen Schlüsselakteure, die Unternehmer, die leitenden Manager, die Verantwortlichen der Personalabteilung, ihre Verantwortung wahrnehmen. Es sind nicht alle Unternehmen beteiligt, doch diejenigen, die sich engagieren, tun es freiwillig. Ein wichtiges Motiv ist natürlich die Förderung des eigenen Nachwuchses, auch des Nachwuchses der Branche. Unternehmen engagieren sich jedoch häufig auch dann, wenn es finanziell nicht lohnend ist, sie es aber als Investition in die Zukunft junger Menschen und als soziale Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft betrachten. Das Schweizer Berufsbildungssystem kennt eine lange Tradition dieses freiwilligen Engagements der Wirtschaft in der beruflichen Ausbildung. Und genau deshalb ist es nicht leicht zu kopieren, und es ist auch nur unter erschwerten Bedingungen in andere Länder zu exportieren.

Ich möchte Ihnen zunächst das Berufsbildungssystem der Schweiz vorstellen und die Stärken des dualen Berufsbildungssystems beleuchten, die Herausforderungen erwähnen und schliesslich am Schluss ein Fazit ziehen.

Das Schweizer Bildungssystem ist zweigeteilt. Auf der rechten Seite sehen Sie das allgemeinbildende System und auf der linken Seite das Berufsbildungssystem. Nach der obligatorischen Schulzeit, nach dem Gymnasium mit einer abgeschlossenen Matura besteht Zugang zum Hochschulsystem. Nach der obligatorischen Schulzeit besteht ebenso die Möglichkeit einer Berufslehre. Eine berufliche Grundbildung, die entweder 2, 3 oder 4 Jahre dauert und noch mit einer Berufsmaturität abgeschlossen werden kann, ermöglicht ebenfalls den Zugang zum Hochschulsystem. Die Personen, die keine Berufsmaturität absolvieren, haben die Möglichkeit, im tertiären System einen Abschluss zu erreichen. In Frage kommen hier eine eidgenössische Berufsprüfung, eine höhere Fachprüfung oder Meisterprüfung beispielsweise als Schreinermeister, und der Besuch einer höheren Fachschule, zum Beispiel einer Hotelfachschule. Das Schweizer Berufsbildungssystem ist somit Teil des gesamten Bildungssystems der Schweiz. Beide Bildungswege sind gleichwertig, es gibt klar definierte Bildungsangebote für beide Wege und für verschiedene Begabungspotenziale.

Entscheidend ist, dass sich die Angebote des Berufsbildungssystems an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes orientieren. Sie geniessen eine hohe Akzeptanz in der Wirtschaft. Das Schweizer Bildungssystem, das zu den besten Systemen weltweit zählt, zeichnet sich durch Durchlässigkeit zwischen den beiden Berei-

chen aus. Es ist möglich, irgendwo im System anfangen und es besteht immer die Möglichkeit, die Seite zu wechseln. Diese Durchlässigkeit ist vertikal und horizontal, es ist damit ein sehr flexibles System.

Die Berufsbildung ist eine Verbundaufgabe zwischen dem Bund, den 26 Kantonen sowie der Wirtschaft. Die Arbeitsteilung sieht vor, dass der Bund für das Gesamtsystem zuständig ist, für die Qualitätssicherung, für die Ausbildungsordnungen, für Prüfungsordnungen und Rahmenlehrpläne. Die Kantone verantworten den Vollzug, die Aufsicht über die Lehrverhältnisse, die Führung der Berufsfachschulen sowie die Berufsinformationsangebote. Die Organisationen der Arbeitswelt, welche die Wirtschaft repräsentieren sind zuständig für die Inhalte der Ausbildung und der Prüfungen, da dies eine ständige Anpassung an die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts ermöglicht. Die Finanzierung wird zu 75% durch die Kantone getragen, 25% durch den Bund. Selbstverständlich beteiligt sich auch die Wirtschaft mit erheblichen Beiträgen an der Berufsbildung, in dem sie Lernende und Berufsausbilder anstellt. Ein Teil der Investitionen der Wirtschaft fließt durch die Arbeitsleistung der Lernenden wieder in die Unternehmen zurück. Untersuchungen haben ergeben, dass für die Unternehmen ein geringer Nettogewinn resultiert, wenn sie Lernende ausbilden.

Die Berufsbildung lebt von der Verbindung zwischen Theorie und Praxis. Im Normalfall wird in der beruflichen Grundbildung der praktische Teil für die Dauer von drei bis vier Tagen in einem Betrieb geleistet. Hier wird die Alltagspraxis gelernt, zum Beispiel der Umgang mit den Kunden. Der tägliche Umgang mit den Kunden bietet ein hohes Lernpotenzial. Je nach Berufsbild finden ein bis zwei Tage der Ausbildung in der Berufsfachschule statt.

In der höheren Berufsbildung sind die Lernenden häufig durch den Betrieb angestellt. Sie bilden sich berufsbegleitend in Vorbereitungskursen für eidgenössische Berufs- und höhere Fachprüfungen weiter. Die Lernenden in der höheren Berufsbildung sind damit in den Produktionsprozess weiterhin eingebunden und gehen nur selten ganz aus dem Prozess heraus. Gerne möchte ich nun ein paar spezifische Stärken des Schweizer Berufsbildungssystems hervorheben. Eine Stärke besteht sicher in der enormen Integrationsleistung der Berufsbildung. In der Schweiz besteht im internationalen Vergleich eine sehr tiefe Jugendarbeitslosigkeit. Sie beträgt derzeit nur 10,4%. In den vormals 27 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sind es durchschnittlich 23%, in Spanien 57% und in Italien 41%. Auch für die Schweiz gilt, dass das Risiko der Arbeitslosigkeit für Jugendliche ohne nachobligatorische Ausbildung, also ohne Lehre, um den Faktor 1,9 höher ist, und auch als Erwachsene tragen diese Jugendlichen ein um den Faktor 2,7 höheres Risiko der Arbeitslosigkeit. Länder mit einer hohen Arbeitslosenrate sind meis-

tens Länder ohne ausgebaute Berufsbildung. Das bedeutet, eine Berufsausbildung ist sicher einer der Faktoren, die dazu führen, dass Jugendliche besser in den Arbeitsmarkt integriert werden können, damit letztlich ein Auskommen haben und sich beruflich entwickeln können.

Die duale Berufsbildung ist deshalb nach meiner Einschätzung nicht nur aus ökonomischer, sondern auch aus gesellschaftlicher Sicht ein wichtiger Pfeiler der gesamten Volkswirtschaft. Die Erwerbsaussichten für Berufsbildungsabsolventinnen und -absolventen sind sehr gut. Das gilt sowohl für die berufliche Grundbildung im Vergleich zur Maturität, aber auch für die höhere Berufsbildung verglichen mit Hochschulabschlüssen. Der allgemein feststellbare Trend zur höheren Qualifikation beruht auf einer entsprechenden Nachfrage des Arbeitsmarktes, diese höhere Qualifikation ist notwendig.

Eine höhere Berufsbildung ist die beste Gewähr dafür, nicht erwerbslos zu werden: Die Erwerbsquote beträgt 92%. Damit ist sie sogar höher als mit einem Abschluss an einer Universität oder einer Fachhochschule. Jedoch ist höhere Qualifikation nicht automatisch mit Akademisierung gleichzusetzen. Berufliche Bildung und akademische Bildung ergänzen sich bei der Gewinnung von Fachkräften, der *optimale* Bildungsmix ist die eigentliche Stärke. Ziel ist es, dass alle Menschen ihr individuelles Potenzial, das je unterschiedlich ist, möglichst optimal ausschöpfen können. Das Bildungssystem, insbesondere die Berufsbildung, muss dies ermöglichen.

Wir brauchen Hochschulen, die international kompetitiv weiter zu den Besten gehören, und wir brauchen gleichzeitig Berufsbildungsangebote, die Menschen mit praktischen Fähigkeiten in den Arbeitsmarkt integrieren. Die eigentliche Stärke des Schweizer Systems ist es, über beides zu verfügen. Das führt dazu, dass die Schweiz bezüglich internationaler Wettbewerbsfähigkeit regelmässig Spitzenplätze belegen. Einer der Faktoren hierfür ist dieser optimale Bildungsmix, der durch verschiedene Beurteilungen belegt ist. Die Stärken der Berufsbildung sind durch verschiedene Untersuchungen nachgewiesen, unter anderem durch den Länderbericht „Learning for Jobs“ der OECD aus dem Jahr 2009 sowie durch eine Befragung des Bundes unter Unternehmerinnen und Unternehmen sowie Experten. Ich möchte nicht auf alle Stärken eingehen, sondern lediglich zwei Punkte hervorheben. Zunächst möchte ich auf die sogenannte Verbundpartnerschaft hinweisen, also die Partnerschaft zwischen Bund, Kantonen und Sozialpartnern. Die ist ein zentraler Pfeiler des erfolgreichen Schweizer Berufsbildungssystems. Selbstverständlich existieren hierzu unterschiedliche Meinungen und es gibt immer wieder auch Auseinandersetzungen die notwendig sind, um noch besser zu

werden. Grundsätzlich funktioniert diese Verbundpartnerschaft jedoch sehr gut, und sie ist auch gesetzlich verankert.

Der zweite Punkt, den ich speziell herausheben möchte, sind die Karrieremöglichkeiten, die sich durch die Berufsbildung ergeben. Dazu zählen insbesondere die Angebote der höheren Berufsbildung, die einen sehr hohen Stellenwert haben. Berufslehren, die keine Perspektive der Weiterentwicklung haben, werden zunehmend weniger gewählt. Deshalb ist es wichtig, die höhere Berufsausbildung noch besser international zu positionieren. Ein wichtiger Punkt für Unternehmen und Experten war in der Befragung vor allem die Qualität der Ausbildungen und die Arbeitsmarktorientierung, und auch in diesen Antworten zeigt sich, dass die Berufsbildung für die Wirtschaft von grosser Bedeutung ist. Heute bieten rund 40% der ausbildungsfähigen Unternehmen Lehrstellen an. Wir setzen alles daran und bemühen uns, diese Ausbildungsbereitschaft zu erhalten und auszubauen.

Ich komme nun zu einigen zentralen Herausforderungen des Schweizer Berufsbildungssystems. Da ist zunächst die demografische Entwicklung: Weniger Leute absolvieren die obligatorische Schulzeit und treten in das Berufsbildungssystem und damit auch in den Arbeitsmarkt ein. Eine zweite Herausforderung ist der daraus resultierende Fachkräftemangel, der auch damit zusammenhängt, dass die Qualifikationsanforderungen flächendeckend steigen.

Der gesellschaftliche Trend zur Mittelmässigkeit ist eine weitere Herausforderung. Es wird häufig gerade so viel geleistet, wie nötig ist, um eine bestimmte Stufe zu erreichen. Dies ist auch eine Herausforderung für die Unternehmen, wenn es darum geht, Exzellenz auf allen Stufen zu erreichen.

Schliesslich sind auch strukturelle Veränderungen in der Wirtschaft zu erwähnen, wie etwa die enorme Spezialisierung gewisser Betriebe. Diese führt dazu, dass diese Betriebe nicht mehr das gesamte notwendige Spektrum einer Ausbildung anbieten können und somit verloren gehen, wenn wir nicht andere Modelle, zum Beispiel Ausbildungsverbünde, anbieten.

Schliesslich ist die Internationalisierung der gesamten Bildung insofern schwierig, als sie dazu auffordert, Diplome und Abschlüsse vergleichbar zu machen. Generell steigt das Qualifikationsniveau, es gibt aber auch einen verschärften internationalen Wettstreit um Fachkräfte. Das Bundesamt für Statistik rechnet mit einem steigenden Qualifikationsniveau der 25-64jährigen Wohnbevölkerung der Schweiz. Der Anteil der tertiär Gebildeten – Hochschule und höhere Berufsbildung – an der Erwerbsbevölkerung dürfte von heute 36% bis 2030 auf 54% zunehmen. Vor 1980 betrug der Anteil von Personen im erwerbsfähigen Alter ohne

Abschluss auf Sekundarstufe II noch fast 40%, der Anteil der Personen mit tertiärem Abschluss betrug rund 10%. Diese Zahlen dokumentieren die enorme Entwicklung, die wir hinter uns haben.

Zu Fazit und Ausblick: Das Schweizer Modell ist eine Erfolgsgeschichte, jedoch gibt es auch weiterhin brachliegendes Potenzial. So ist das Ausbildungsangebot des tertiären Wirtschaftssektors im internationalen Vergleich noch etwas unterdurchschnittlich. Im Vergleich zu den Dienstleistungen ist die gewerbliche Ausbildung sehr stark ausgeprägt. In Zukunft werden an die Schweiz mehr Forderungen nach Flexibilität gestellt werden, um die Herausforderungen zu bewältigen. Darüber hinaus sind die Möglichkeiten im Bereich der Talentförderung auf allen Stufen noch nicht ausgeschöpft. Untersuchungen zeigen, dass Personen, die eine zweijährige Grundbildung, die tiefste Stufe der Berufsbildung absolvieren, ein enormes Potenzial hätten, das bislang zu wenig erkannt wird, weil diese Personen beispielsweise sprachliche Schwierigkeiten haben und damit auch in ihren intellektuellen Leistungen gebremst werden. Auf diese Talentförderung ist ein vermehrtes Augenmerk auf allen Stufen zu legen. Entsprechende Berichte und Empfehlungen liegen vor. Zudem steht eine weitere Internationalisierung bevor: Die Arbeitswelt ist global, die Unternehmen agieren global, die Erwerbspersonen sind mobil. Die Berufsbildung muss sich dem internationalen Wettbewerb stellen, sie muss kompatibel sein, die Absolventinnen und Absolventen müssen mit ihren Abschlüssen eine Perspektive haben. Dazu gehört letztlich auch die Valorisierung der höheren Berufsbildung, die letztendlich die Attraktivität des gesamten Systems ausmacht.

Wegweisend für die Weiterentwicklung der Berufsbildung sind damit eigentlich vier Punkte. Die Erhaltung und Entwicklung der hohen Qualität auf allen Bildungsstufen als dauerhafter Prozess. Es ist wichtig, weiterhin eine hohe Arbeitsmarktnähe und Bedarfsorientierung zu pflegen. Die Schweiz muss eine Differenzierung des Angebots auf allen Stufen ermöglichen, die die Integration aller Jugendlichen mit verschiedenen Qualifikationsstufen ermöglicht. Schliesslich ist es wichtig, eine hohe Flexibilität für zukünftige Veränderungen so weit als möglich sicherzustellen.

Damit möchte ich den Bogen zum Beginn meines Vortrags spannen. Das Berufsbildungssystem der Schweiz funktioniert nur in der gemeinsamen Verantwortung von Staat und Wirtschaft. Diese beiden Akteure müssen partnerschaftlich zusammenarbeiten. Und nur weil Staat und Wirtschaft diese Verantwortung wahrnehmen, ist das Berufsbildungssystem der Schweiz eine Erfolgsgeschichte.

Creating Shared Value – Nestlé European Youth Employment Initiative «We need YOUth»

Alfredo Manuel Silva

This initiative has started because Nestlé in general goes beyond of the scenes that usual a campaign needs to do regarding creating shared value. This morning one topic has been raised by of one of the speakers saying “sustainability is more than compliance” and we believe that it is like this: Sustainability is more than compliance, it is mandatory; it is part of our activity. Sustainability is what we need to do to support the people who work for us and also the communities we are included. And when we start to think about the initiative that you see in this first slide we have three main topics that move in this direction.

The first one is: We are committed to Europe. We are, as you know, the most important food company in the world. In Europe we have a business of around 27 billion Swiss francs. We are present in 48 countries and 16 markets in an organizational point of view. We have 100.000 direct employees, 153 factories and 16 R&D Centres. This is a clear indication that we are committed with Europe. Last but not least - and I come across with these numbers because in the end of my presentation this is an important part - we have 63'000 suppliers in Europe. This means we like to show with this initiative that Europe is a place that deserves all our attention and we need support Europe that as you know due to several reasons still in an economical and financial crisis.

The second topic was the main driver of this initiative. The issue has already been raised this morning by the Swiss confederation representative: Youth unemployment reaches record levels. We have now an unemployment rate of 23%, the same number that has been shown by the confederation representative. That means we are in one line with each other. It is a huge number: We have 5.6 millions of young people without a future and this can be a lost generation in the near future. And again as you can see, it is clear that the average unemployment rate is high, it is about 11% but there is no doubt that youth is the bigger problem.

The third element concerning Europe and the situation of the youth is our proper responsibility as a company. Two years ago we developed a document, in this case a one page document, that we call the “European Social Roadmap”. There are a lot of things behind this document. We have promoted good working conditions and flexible employment; we have a lot of practices that are a model in different countries which always are being linked with local legislations. We are a

safe and healthy company, thus all the people who come to work for Nestlé need to go home in a safe way which is important.

A developing working place needs to reflect new demographic trends. We are now as you know in the world of four generations, addressing youth and employment. And, last but not least, we cannot take care of youth and employment without taking care of people who are in their thirties and above. And we have by far this responsibility as a company. Managers need some skills of an aging working population. The people who come to Nestlé usually stay for a long time, for my side I have been a member of the company for 36 years now, and the average of the group worldwide is 26 years. This means people like to be Nestlé employees and we are very proud of this.

This morning we talked about the fact that sustainability is not only about compliance. You can find this issue in several of our documents, and in particular the document “Nestlé in Society” that has been published recently when we did our general assembly. We have a very important foundation that exists out of compliance, laws, business principles, codes of conduct and we precisely would like to apply these documents worldwide for all our employees. We have the important part to protect sustainability to the future; this is exact what we do beyond our business. We want to link this debate more with the external world rationale of our three main drives in our Creating Share Value Strategy. The first one is nutrition, the second one is water and the third one is rural development. But to keep in mind the situation in Europe for us it is clear that we create a fourth initiative that has been agreed by Nestlé and accepted by the Board of Nestlé, that is the Nestlé European Youth Employment Initiative. This means that one topic is prior for Nestlé which is creating shared value for Europe. And again, when we have an initiative then we have a strategy. Because a strategy without implementation is not a strategy we created a strong action plan to implement. Not only to give our drop of intention that Europe is important and we need to do more than the companies usually are doing today but that we also create solidarity. We can go beyond and also persuade other companies to come with us. We create four elements in our program.

We call the first one “Get Hired”. As you can imagine, we talk about numbers and when we publish it we need to achieve the goal. That means we talked a lot about what we need to go into this direction, because we know our company and we know how to be a successful company, also in an environment which is quite difficult. The objective is to hire 10'000 young people aged below 30 by 2016 and open 10'000 apprenticeship & traineeship positions for people below 30 by 2016 across all Nestlé sites and covering all functions in Europe. As you probably know usual for the European Commission age 26 is the benchmark of young people.

We believe not in this because today most of the problems come up between the age 26 and 30; 26 is at the age that a lot of young people finalise the studies.

The second topic is a very important one and this morning we have a good example, from the Swiss confederation representative about the Swiss apprentice's model that is a very good one we do not have in all the markets. And this is something that we can really create in all the markets we have in Europe. Due to the types of legislation we do today in Switzerland we do for example in Germany, in Austria and in a different way as well in the United Kingdom. This means we pledge for creating ten thousand apprentices and trainees over the same period.

The third element which is an element that is external is what we call "Get Support". This is to give some support to young people that sometimes do not know what to do to get an employment, the way how to present Curriculum Vitae, the way to present in a company, the way to do an interview. We created a program "Readiness for work" that is on a voluntary basis and runs in all the European markets. We train our people to support the young people that go to our facilities and we try to support them to really create the moment to be prepared for work.

And last but not least and that is the topic why I spoke about the 63.000 suppliers that we have in Europe. We decided this people support us in the business every day, why not create like a snow ball effect and talk with them and go forward and move together in the same direction. And let me say that the reception was really fantastic we have to all of them when they received the letter of our European CEO in which we invited for this solidarity approach.

We asked all the Markets in Europe and we received a strong support from them, which comprises the period from 2014-2016. As you can see, we have different numbers in different countries because the efforts we asked for depend on the size of the market. For example, in France we ask for 3000 people and in Austria for 340 people. But for all of them it is a big effort. Switzerland is a very strong country. Let me say we are a big employer in Switzerland, we employ around 9000 people and we have as well some investments that will go forward in not much time. It is important that this solidarity approach can be expressed in a very clear way to the external world. Our CEO of Nestlé Europe, Laurent Freixe who you can see in the middle of the photo went in Greece for the official launch of our initiative in November ceremony which I was also present.

Why in Greece? Because by far Greece is the market more affected regarding youth unemployment. In some Greek cities the youth unemployment rate is 70% and beyond. This is a crisis, a big problem. But the effect of our initiative was an

immediate support that we had from the European Union. Here you can see the commissioner Androulla Vassiliou. It is the first time that a commissioner for the European Union participated at an event of our company to support our initiative. We had a Greek ministry present as well as other members of the government. This topic is also the most important priority in Europe today. Probably some of you are close to this problem. On the European level an huge amount of time are dedicated to the issue of youth and unemployment and a lot of times presidents and prime ministers of Europe meet to understand what type of measures need to be put in place.

And other important elements of which I am very proud of is the strong commitment of our markets. We launched this initiative in Greece but in a strong aligned way the same type of events in each market is organized at the same day. You can see here some photos from Germany, Portugal, Hungary, Poland; a lot of markets that launched this initiative at the same time with the presence of local authorities or other companies and some young employees and so on. So we move on with this snowball effect as I mentioned before. We take all this actions as a very important moment to engage our people. The initiative was published in all the European Nestlé intranet sites in the same day. Let me say that the number of E-mails that we received in a very spontaneous way from our employees was really fantastic: "Makes sense", "This is the company I like to work for" and so on. Recently we concluded a survey that we round every two years which we call "Nestlé and I". We have several questions to understand the opinion of our employees regarding the company and one of them is if you are proud to work for Nestlé and over 98% of our Nestlé Employees worldwide say we are proud to work for Nestlé and we recommend our company to our friends. This is also a very important part of this engagement for the internal of the organisation because we need always our employees to support our programs.

In addition, there were a lot of messages in the moment of the launch in Europe, a lot of Twitters, of the commissioner Vassilious who is in charge of Education & Training, the president of the European Commission, José Manuel Barroso or the commissioner László Andor who is in charge of employment. Let me say that we have the full support of the European Union representatives as a multinational company in Europe. We have our European Works Council and we have immediate support from the European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions (EFFAT) as well as Food Drink Europa that is the organisation that collects all the companies that work in food that means also our competitors like Unilever, DANONE, Mars, General Mills, Mondelez, Coca-Cola and so on. Again practice what we preach is part of our Nestlé Management and Leadership Principles. We need to be an example of what we are doing. And again the first

quarter of 2014 that is the first year of the program shows we are above of our expectations not only in hiring and training people but also in the numbers of events we have organised. And you see, and this is a very important one in the last part of the chart, the number of the Nestlé employees participating. In the steering committee where we meet every week and that is guided by my boss Laurent Freixe, CEO of Nestlé Europe, we decided recently that it is very important to integrate the people who are retired in Nestlé who come many times to our facilities saying may I contribute something for the company. And some of them can be a mentor or a coach for these young people that come to our facilities to support them and to ensure to have a bright future.

Let me now talk about two important topics that are part of our initiative and for us are key issues as well. We noticed that today the main problems regarding youth unemployment is more in the south european markets like my own country Portugal, Spain, Greece, Italy and a lot of Balkan markets. In addition, some Nordic markets are affected, for example the youth unemployment rate in Sweden is around 20%. That is a quiet huge number and we try to create what we call the solidarity approach. We build up a good relationship between the markets and we started our process as a first pilot. Now we have further plans. In the near future we start what we call “North South Solidarity”. We start to hire people in Spain, start the training program there at the same time which for example includes German lessons. Having arrived in Germany the main objective is to start work in the extension of the training program in the German factories. We invest a lot in Germany because Germany today is not affected by the crisis and some of these people can be employees in Nestlé Germany without any type of problems. This is the “North South Solidarity” that can make sense in the evolution of this initiative.

And again, last but not least, our activity “Alliance for Youth” consists of four pillars, creates opportunities, true partnership with our suppliers and business partners. At the European level we started with main suppliers in the beginning. I am not able to provide the names at this time, because the moment that we pledge the name they will be published and this is a question of respect for our partners. But we engage with 15 different global suppliers and in not too much time we will sign the pledge that this company will go with us and these 20'000 people that we talk now can be move to 100.000 people and this is what we call snowball effect and what we like to do and very strong. This means that in not too much time for sure you will see in the newspaper, in the internet, at Facebook the announcement of this “Alliance for Youth”. And again, we did this for Europe and with our global suppliers but we will do the same at market level because we are a very local and decentralized company. Let me say that in general I believe

that 60-70% of the whole material, the packaging, we buy at local level. We like as well to be engaged with local suppliers and create a pledge as well on local level. And let me say again the answer you receive from most of them is really outstanding. This is the reason why we believe that this initiative makes a lot of sense and why this can make the difference regarding the future.

We know that this is not the only initiative that can solve the problem of unemployment but at minimum we prepare the people well for the future and we now saw for the first time, let us say, a “light in the end of the tunnel”. We saw that some markets start again to grow. We know as well because we are specialists, we are managers, we are entrepreneurs and we know that an employment develops more strongly when the Gross National Product grows towards 1.5% or 2%. We are not there but we believe when the crisis will be over in Europe we have more people prepared and we contributed to support our young people. As mentioned our CEO in Europe this is the “most important problem in Europe”, therefore we like to support our youth, we like to support our youth to be at work again. And we know as well that the governments are not able to solve alone this problem. Due to reducing the debts governments are forced to exit people in different sectors. That means it is time for the companies and in particular the companies that have social responsibility as a business priority.

Stiftung Swisshand: Frauen überwinden die Armut

Carlo Galmarini

Mehr als 10.000 Personen, insbesondere Frauen, durchbrechen in Afrika jedes Jahr den Teufelskreis der Armut. Die Stiftung Swisshand bietet dazu Chancen an, indem sie Kleinkredite sowie unternehmerische Schulung anbietet. Diese Unterstützung versetzt die Kreditnehmerinnen in die Lage, ein Kleingewerbe zu gründen und Familieneinkommen zu generieren. Gerne möchte ich Ihnen die Tätigkeiten der Stiftung näherbringen.

Armut auf wirtschaftlichem Weg überwinden: Dies ist die Zielsetzung des Hilfswerks Swisshand. Dieser unternehmerische Ansatz kommt nicht von ungefähr; die Stiftung wurde 1968 unter dem Namen "Offene Hand" von der Vereinigung Christlicher Unternehmer (VCU) gegründet. Sie will kein Geld verschenken, sondern initiative Frauen und Männer unterstützen, die arbeiten und Verantwortung übernehmen wollen. Profitieren sollen Menschen in Armutsregionen, Bedürftige und Vergessene, die nicht schon im Fokus anderer Hilfswerke stehen.

Die Armutsbekämpfung muss an der Wurzel ansetzen. Die Menschen sollen ihre eigenen Kräfte mobilisieren, um in Eigenverantwortung einen Schritt heraus aus Armut und Elend machen zu können. Das bedeutet zuallererst, der Familie ein regelmässiges Einkommen, eine Existenzgrundlage zu verschaffen. Arbeitsplätze sind in aller Regel keine vorhanden, deshalb ist unternehmerische Initiative gefragt. Nun ist aber jedes wirtschaftliche Leben auf Finanzdienstleistungen angewiesen. Jedes noch so bescheidene Unternehmertum braucht die Möglichkeit, Kredite aufzunehmen, Zahlungen zu tätigen, Geld zu sparen. Arme Leute haben aber keinen Zugang zu Bankkrediten, da sie keine Sicherheiten anbieten können.

Geschäftsidee: Schulung, Kredit, Controlling

Hier setzen die Programme der Stiftung Swisshand an. Das Hilfswerk gewährt Menschen in ländlichen Armutsregionen Kleinstkredite, mit denen diese eine kleingewerbliche Aktivität verwirklichen können. Obwohl die Kredite innerhalb weniger Monate samt Zinsen zurückbezahlt werden müssen, sind es keine simplen Bankkredite. Die Kreditnehmenden werden nämlich zugleich in ihrer unternehmerischen Rolle geschult und betreut. Einen Kredit bekommt nur, wer zuvor ein Training absolviert hat. Dafür ist ein Programmkoordinator vor Ort besorgt, der den angehenden Kleinstunternehmerinnen elementare betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermittelt. Gemeinsam wird die Geschäftsidee auf ihre Plausibilität, auf ihre voraussichtliche Rentabilität überprüft. Wenn das Kleinstunternehmen dann mit einem Kredit ermöglicht wird, müssen die Kreditnehmenden Buch

führen und regelmässig Bericht erstatten. Sie werden beraten und von einem Controlling begleitet.

Begünstigte der Swisshand-Programme sind besonders benachteiligte Bevölkerungsgruppen. Zu diesen zählen überproportional viele Frauen. Gleichzeitig sind Frauen in der Regel zupackender und zuverlässiger als Männer. Sie gehen verantwortungsvoll mit dem Geld um, leisten die Rückzahlungen zuverlässig und investieren den Überschuss wieder in das kleine Gewerbe. Sie sind, wenn man ihnen die Chance gibt, wirkungsvolle Trägerinnen der Entwicklung. Das regelmäßige Einkommen verbessert markant die Lebensbedingungen der häufig vaterlosen Familie. Die Ernährung wird besser, wie auch die Wohnsituation und die Hygiene, und die Familien können sich die Kosten für die Schulung der Kinder leisten.

Jährlich über 10 000 Begünstigte erhalten einen Kredit, um ihr kleingewerbliches Vorhaben zu verwirklichen. Programme laufen zurzeit in Äthiopien, Nigeria, Uganda, Kongo, Ghana, Kamerun, Simbabwe und Sambia. Vor Ort arbeitet Swisshand mit lokalen Partnern, denn das Hilfswerk besteht personell ausschliesslich aus ehrenamtlich tätigen Stiftungsratsmitgliedern. Die lokalen Partnerorganisationen führen und begleiten die Programme beziehungsweise die Programmbegeistigten.

Beispielsweise Maria Kologa in Uganda

Maria Kolonga ist Witwe mit fünf Kindern. Nach dem Tod ihres Mannes geriet sie in eine prekäre finanzielle Situation. Die elementarsten Bedürfnisse der Familie konnte sie nicht mehr decken, die Situation war existenzbedrohend. Durch den Dorfvorsteher hörte sie vom Mikrokredit-Programm und suchte die Programm-Koordinatorin auf. Das war der Wendepunkt in ihrem Leben.

Als erfahrene Kleidernäherin träumte sie schon lange von einem eigenen kleinen Geschäft. Die Koordinatorin merkte, dass dies ein praktikables Geschäftsmodell ist: Eine potenzielle Kundschaft für Kinderkleider war da, und Maria Kolonga erwies sich als initiativ und zupackend. Zusammen erstellten sie einen einfachen Geschäftsplan, worauf Maria einen Kredit von 120 US-Dollar für die Dauer von sechs Monaten erhielt.

Nachdem sie in einem Ausbildungskurs die elementaren Kenntnisse der Geschäftsführung erlernt hatte, kaufte sie mit dem Darlehen eine Nähmaschine sowie verschieden farbige Stoffe. Mit grosser Freude begann sie, einfache Kinderkleider zu nähen. Von Anfang an konnte sie die Kleider gut verkaufen; das Geschäft entwickelte sich wunschgemäss. Monat für Monat zahlte sie die Rate

pünktlich zurück, bis das gesamte Darlehen amortisiert war. So entwickelte sich Maria Kolonga in kurzer Zeit von einer unterstützungsbedürftigen Witwe zu einer angesehenen Geschäftsfrau. Ihr Selbstwertgefühl stieg; sie ist ein anderer Mensch geworden.

Dies ist nur eines von vielen Beispielen, die die erfolgreiche Arbeit der Stiftung Swisshand zeigen.



Swisshand
Stiftung Offene Hand

Juli 2014

Die Stiftung Offene Hand (Swisshand), 1968 gegründet, ist eine gemeinnützige Stiftung, die aus christlich humanitärer Überzeugung einen unternehmerischen Ansatz in der Entwicklungszusammenarbeit verfolgt. Sämtliche Arbeiten in der Schweiz werden von einem ehrenamtlich tätigen Stiftungsrat erledigt.

Swisshand kombiniert unternehmerische Intensivschulung, Kleinkreditvergabe und begleitende Beratung. Auf diese Weise wird initiativen Menschen und ihren Familien in Armutsregionen eine selbständige, existenzsichernde Tätigkeit ermöglicht.



Maria Kolonga aus Uganda: „Mein Traum war, als Kleidermáherin genug Geld verdienen“.



Prozesskette „fischen-verarbeiten-verkaufen“ am Viktoriasee.



Der Wendepunkt im Leben von Lubuaba: Sie eröffnet ihren eigenen Laden in Äthiopien.

Die Strategie

- 1 Swisshand arbeitet gezielt in Armutsregionen, wo es keine anderen Selbsthilfeprogramme gibt; zurzeit ausschliesslich in Afrika.
- 2 Armut wird an der Wurzel bekämpft, indem Familien in die Lage versetzt werden, ein Einkommen zu erzielen.
- 3 Einsatzfreudige Frauen sind die primäre Zielgruppe.
- 4 Die Programm-Teilnehmenden werden sorgfältig ausgewählt, geschult und begleitet.
- 5 Die Unterstützung erfolgt durch verzinsliche Kleinkredite; das fördert die Eigenverantwortung.
- 6 Die Kreditbeträge sind klein, die Kreditbedingungen tragbar, und die Laufzeit der Kredite ist kurz.
- 7 Die Kredite sind eng mit Schulung, Beratung und Begleitung verzahnt.
- 8 Es entsteht keine Schuldenfalle. Die Tilgungsquote ist hoch; die Spenden kommen dadurch mehrfach zum Einsatz.
- 9 Durchgeführt werden die Programme von kompetenten, vertrauenswürdigen lokalen Partnern, das sind vor allem private oder kirchliche Entwicklungsinstitutionen sowie Kooperativen.
- 10 Der Stiftungsrat überwacht die Umsetzung der Programme laufend.

Die Finanzierung

Die Programmarbeit wird mit Spenden, Legaten und Beitrágen finanziert. Swisshand dankt für Zuwendungen auf PC-Konto Swisshand PC 85-264463-3



Der Kontakt

www.swisshand.ch – info@swisshand.ch

Dem Stiftungsrat gehören an: Carlo Galmarini, Zürich, Präsident; Rudolf Häfeli, Arni AG; Roman Kuhn, Aarau; Herbert Kuhn, Effretikon ZH; Pius Burri, Comano TI; Martin Bründler, Winterthur ZH; Hildegard Jutz, St.Gallen; Stefan Möslí, Zug; Alphons Ottiger, Reinach BL; Dr. Armin Villiger, Effretikon ZH; Kurt Zibung, Lachen SZ.

Ist Erfolg planbar?

Franz Käppeli

Ist Erfolg planbar? Zuerst müssen wir wissen, was Erfolg ist. Eine Grossbank, die heute eine Million Gewinn macht, ist nahe am Abgrund. Hingegen ist eine Million Beute für einen Bankräuber ein Riesenerfolg. Erfolg ist also für jeden etwas anderes, und vor allem hat Erfolg kein Vorzeichen. Es ist nicht positiv, es ist nicht negativ. Es ist nicht gut und es ist nicht schlecht. Und vor allem hat Erfolg keine Mass Einheit: Weder Kilogramm oder Liter, weder Grad Celsius noch Dollar. Sie sehen, Erfolg ist eine Frage des Blickwinkels.

Ist Erfolg planbar? Ich sage nein. Das Wort „Erfolg“ erklärt in vielen Sprachen bereits den Inhalt: Successo, Success, Succès. Ich habe mich noch erkundigt, im Kroatischen bedeutet Erfolg frei übersetzt „neben dem Weg“, das heisst also, der Erfolg folgt auf etwas, und dieses „Etwas“ heisst nichts anderes als Tun. Erfolg entsteht niemals durch Reden, in Konferenzen. Denn dann würden wir von Politik sprechen. Erfolg kennt keinen Plan und auch kein Rezept, es gibt aber Voraussetzungen: Beobachten, Zuhören und Kombinieren. Ich möchte Ihnen gerne illustrieren, was ich meine. Dieses Bild zeigt einen „Landjäger“, also eine Mischung aus Salami und Rauchwurst. Warum komme ich auf dieses Bild? Zuhause hörte ich stets: „Wer fragt, gibt nicht gern“. Bereits im Vorschulalter war das ein grosses Rätsel, denn ich hatte keine Ahnung, was mein Vater damit meinte. Bis zu einem bestimmten Tag, an dem ich beim Nachbarn Obst auflesen musste. Am Abend war das ein wunderbarer Segen, es gab dort ein reichliches Abendbrot, ein „Zvieri“. Und da gab es eben Landjäger, und am Schluss lag noch 1 Stück im Teller. Dieser Bauer hatte einen einzigen Sohn, der mich fragte: „Franz, willst du das nicht mehr?“. Und in diesem Moment sagte der Vater zu seinem Sohn: „So darfst du nie fragen, denn jetzt muss Franz unanständig sein und sagen „Doch, das möchte ich gerne“. Stattdessen musst Du das Stück in seinen Teller legen und ihm sagen „Das ist für Dich“.

Da verstand ich: „Wer fragt, gibt nicht gerne“, und dieser Satz begleitet mich bis heute. Hätte ich zu Hans „Nein danke“ gesagt, dann wäre ich zwar höflich gewesen, aber gegen meinen Willen. Mein Nachbar Hans hätte bekommen, was er wollte, das letzte Stück nicht zu verschenken, sondern selbst zu essen. Also, wer fragt, gibt nicht gern. Diese Erkenntnis wende ich noch heute an, auch im Labor. Wenn jemand kommt und fragt: „Darf ich das für Sie noch schnell erledigen?“, dann sage ich konsequent nein. Denn wer fragt, hilft nicht gerne, das gibt es auch.

So gelingt mir nämlich die Triage zwischen den Personen, die helfen wollen und denjenigen, die mir nur einen Gefallen tun wollen. Ich nenne diese Menschen „Augendiener“, ein Wort, das ich selbst erfunden habe. Wenn ich gefragt werde „Soll ich das tun?“. „Nein“. Warum? Wer fragt, hilft nicht gerne, und wer etwas nicht gerne tut, der macht es auch nicht gut. Etwas gerne tun und etwas gut zu machen, das gehört zusammen.

Aber mit Beobachten, Zuhören und Kombinieren ist es natürlich noch nicht getan. Noch etwas ist notwendig und das ist die eigene Initiative: Man muss können und wollen. Diese Eigenschaften zusammen bilden die Voraussetzung für Erfolg. Dies ist noch keineswegs Erfolg. Konfuzius hat gesagt: „Lerne eine Tätigkeit, die Du gut machst und die Du gerne machst, dann wirst Du nicht einen einzigen Tag im Leben arbeiten müssen“. Genau in dieser Position bin ich.

Noch ein Beispiel: Roger Federer. War sein Erfolg geplant? Ja, dieser war geplant, aber nicht von ihm sondern von den Eltern. Aber Roger Federer hat ihn realisiert. Von Können, Wollen, Tun und Enthusiasmus gibt es ein Nebenprodukt, es heisst Erfolg. Ein anderes, schönes Beispiel ist Bill Gates. Er hat ganz bescheiden in einer Garage angefangen. Er hatte kein Geld, aber viele Ideen, unglaubliche, und sehr viele Visionen. Sein gigantischer Erfolg ist letztendlich ein Resultat aus grossem Enthusiasmus und der Freude an der Arbeit. Dieser war nicht geplant, auch nicht die Milliarden. Die Milliarden waren sozusagen ein positiver Kollateralschaden.

Wer bezahlt diesen Erfolg? Die Antwort ist höchst einfach: Immer die Anderen, sie bezahlen diesen Erfolg. Erfolg und Misserfolg sind gekoppelt. Die Katze auf dem präsentierten Bild wird in der nächsten Sekunde einen überaus grossen Erfolg haben – sie schnappt die Maus – und die Maus hat einen tödlichen Misserfolg. Sie sehen an diesem Beispiel, dass Erfolg und Misserfolg siamesische Zwillinge sind. Die Natur hat ungezählte Erfolge hervorgebracht, aber die Natur hat ebenfalls keinen Plan. Jedoch verfügt sie über ein Rezept, das sie versucht, unendlich viele Male umzusetzen. Sie verfügt über sehr viel Zeit. Das meiste, das die Natur ausprobierte, missglückte. Das ist kaum zu glauben, wenn man sich umsieht. Es sieht alles wunderbar zweckmässig aus. Und das verleitet viele Leute zu dem Glauben, es gäbe eine allwissende, schöpferische Hand. Aber die Natur hat keine „Absicht“. Als Student hatte ich darüber eine Diskussion: Mein Gesprächspartner sagte: „Gott hat doch das Gras gemacht, damit die Kuh fressen kann“. Nein: Weil es Gras gibt, kann die Kuh fressen. Er hat Zweck und Grund verwechselt, und er ist nicht der Einzige. Ich begegne diesem Phänomen heute praktisch jeden Tag. Die vielen Erfolge der Natur, die es gab, waren allesamt kleine Schritte. Erwies sich ein Schritt als besser, wurde er wieder gewählt. Darwin nannte diese Entwicklung Selektion, Evolution, natürliche Auslese. Wie gesagt, es war kein Plan dahinter, aber die Zweckmässigkeit war für viele offensichtlich. Die Menschen

glauben an einen Schöpfer. Die Natur macht auch sprunghafte Änderungen. Das bedeutet in der Sprache der Biologie oder in der Naturwissenschaft eine Mutation.

Das Phänomen ist auch in der Politik bekannt: Dort heisst es Revolution. Und es liegt in der Natur der Sache, dass Revolutionen in der Zivilisation und Mutationen in der Natur in den allermeisten Fällen biologisch gesehen Misserfolge sind. Es wird versucht, aber meistens geht es daneben, die meisten Mutationen sind erfolglos. Ein schönes Beispiel zur Anpassung aus der Neuzeit. Die Birke war vor 150 Jahren in England weiss, Birkenfalter lebten darauf. Der Birkenfalter hat lustige Balzgewohnheiten: In der Balzzeit schwirrt er aufgeregt hin und her, um potenzielle Partner anzulocken. Der Fressfeind ist ein Vogel, der genau auf diesen Birkenfalter zielt. Die Birkenfalter waren damals weiss und in seltenen Fällen (1:1000) schwarz. Schwarze Birkenfalter in der Balz wurden vom Fressfeind geschnappt. Wichtig ist der Einfluss der industriellen Revolution: In dieser Zeit hatte der Birkenfalter kaum Zeit, sich an diese Veränderung anzupassen, denn eine gigantische Luftverschmutzung verursachte Smog, dieser wiederum eine allmähliche Schwarzfärbung der Birken. Der weisse Birkenfalter war nun aufgrund der Sichtbarkeit enorm im Nachteil, insbesondere in der Balzzeit: Aufgrund der Bewegungen wurde er durch Vögel geschnappt. Heute ist das Farbverhältnis umgekehrt: Auf tausend schwarze Birkenfalter kommt ein einziger weisser.

Das bedeutet, der „Schöpfer“ der schwarzen Birkenfalter ist der reine Zufall, dieses Ereignis war ungeplant. Die industrielle Revolution war ungeplant, aber der nun schwarze Birkenfalter hatte einen Vorteil. Diese Anpassung war genetisch vorgesehen und der Birkenfalter hat bis heute überlebt – als schwarzer.

Gerne zeige ich Ihnen noch ein anderes schönes Erfolgsmodell: Die Entwicklung der Menschheit. Im Jahr 0, dem Jahr von Christi Geburt, gab es auf dem Globus ungefähr 200 Millionen Menschen. Zur Zeit der Geburt meines Vaters, im Jahr 1898, gab es 1,9 Milliarden Menschen, 60 Jahre später waren es über 3 Milliarden und heute sind es über 7 Milliarden. Es gibt drei Kerne, die der Schöpfung zugrunde liegen: Der Atomkern, der Zellkern und der Kern der menschlichen Zivilisation, die Familie. Der „kluge“ Mensch hat die Gesetze der Natur durchschaut, er hat sie kopiert und nur an eines nicht gedacht: Die Natur experimentierte über hunderte von Millionen Jahren, und der Mensch hat im Vergleich dazu nur Stunden zur Verfügung. Als erstes knackte er den Kern der Atome. Es folgte die Kernspaltung, die Atombombe, Kernfusion und die Wasserstoffbombe. Einige sahen in den Kernreaktoren, in den Atomkraftwerken, die Rettung aus der Energiekrise, für andere bedeutete dies Schrecken und Angst. Meiner Ansicht nach sind die Letzteren naturwissenschaftlich wenig belegt. Die Ereignisse von Fukushima und Tschernobyl haben mir der Kernspaltung *per se* nichts zu tun. Die Katastrophen

sind zurückzuführen auf die Verantwortungslosigkeit und Dummheit des Menschen. Es gibt keinen Plan zum Erfolg, sondern einen Plan zum Misserfolg.

Wir kommen zum nächsten Kern, dem Zellkern. Auch dies hat der „kluge“ Mensch durchschaut und er hat den Code des Lebens geknackt, die Gene. Daraus resultierten zunächst genveränderte Nahrungsmittel. Manche Personen nennen dies „genmanipuliert“, das halte ich für tendenziös. Meiner Ansicht nach ist „genverändert“ der korrekte Ausdruck. Diese Entwicklung war unter anderem ein Rezept gegen die global drohende Hungersnot. Genveränderung erhöht meist die Resistenz gegen Trockenheit und Schädlinge. Es wurde ein Weizen gezüchtet, der zum Beispiel mehr Vitamin A enthält. Das ist rein sachlich und naturwissenschaftlich gesehen ein Vorteil.

Aber der Mensch und die Wissenschaften haben noch etwas anderes herausgefunden: Man kann Zellkerne mischen. Auf dem Bild sehen Sie links das HIV Virus und rechts das Grippevirus. Im Internet finden Sie ein Rezept, wie Sie zum Beispiel die Schweinegrippe produzieren können. Dieses Rezept steht jedem Wissenschaftler, kriminell oder nicht, zur Verfügung. Wenn man zum Beispiel die Zellkerne eines Aidsvirus mit einem Grippevirus kombiniert, kann man Aids plötzlich durch Husten übertragen. Aber Sie müssen nicht einmal Wissenschaftler sein. Vor zwei Wochen berichtete die Neue Zürcher Zeitung von einem Diebstahl von SARS Viren. So weit sind wir bereits. Die Folgen kann man leider nicht planen, das Rezept dafür steht jedoch im Internet. Hoffen wir, dass dies keine fatalen Folgen für die Weltbevölkerung hat.

Jetzt kommt der dritte Kern, der Kern der Zivilisation. Auch da hat der Mensch eingegriffen. Auf diesem Bild hier sehen Sie einen 1,8 Millionen Jahre alten Schädel eines erwachsenen Menschen, mit Kiefer ohne Zähne und vernarbt. Warum war das kein Todesurteil? Weil er eingebettet war in einer genetisch verwandten Umgebung, die wir Familie nennen. Warum also hat er überlebt? Wegen der Brutpflege. Sie nennen das Nächstenliebe. Auf diesem Bild sehen Sie die Familie vor 100 Jahren (12 Kinder!). Das hier ist die Familie von heute (Mann, Frau, 2 Kinder). Wie sieht die Familie von morgen aus? Zerfällt sie übermorgen? Das letzte Wort über den Erfolg der „Familie“ von übermorgen spricht nicht der Mensch, sondern die Natur.

Ist das die Abendröte der Menschheit? Das wäre ein schlechter Schluss. Wir haben nämlich noch etwas anderes mit den Tieren gemeinsam, und das ist Hoffnung. In hochinteressanten Experimenten kann man sehen, dass die Tiere und die Menschen in vielen Punkten sehr nahe Verwandte sind. Die Bisamratte z.B. ist eine sehr gute Schwimmerin. Wenn man diese aber in einen Behälter mit Wasser wirft, so dass sie nicht stehen kann, dann ertrinkt sie im Durchschnitt innert zehn

Minuten, wenn sie keinen Ausweg sieht und damit keine Hoffnung hat. Wenn jedoch eine Ratte kurz vor dem Ertrinken eine rettende Leiter bekommt, dann springt sie heraus. Danach schwimmt sie weiter rund 30 Stunden bis zur physischen Erschöpfung, denn sie hat eine Erwartung: Der Mensch hat dies religiös in „Hoffnung“ umgetauft.

Sie wollten etwas über meinen Erfolg hören? Dies ist schnell gesagt: Ich hatte kein Rezept und keinen Karriereplan. Aber das Glück, in einer Bauernfamilie als elftes von zwölf Kindern aufzuwachsen und so die Spielregeln des familiären Zusammenlebens zu lernen. Zum Beispiel, dass man niemals einem der Geschwister die Drecksarbeit machen lassen soll. Als Zweitjüngster musste ich z.B. den Nachttopf in die Toilette bringen. Das war nicht die beste Arbeit und man konnte auch nicht berühmt werden. Wenn man diese Arbeit nun an eines der Geschwister weitergeben würde, wäre es eine Degradierung. Ich habe daraus zum Beispiel gelernt, dass ich in meinem Berufsalltag in über 40 Jahren einem Angestellten noch nie gesagt habe, er solle noch diesen Abfall mitnehmen und in den Container werfen. Abfall entsorge ich immer selbst. Das ist natürlich kein „Riesenerfolg“, aber ich verhindere dadurch den Misserfolg des Mitarbeiters. Ich habe daraus den Schluss gezogen, dem Kader die folgende Weisung zu geben: „Behandelt Eure Mitarbeitenden so, dass sie das Gefühl bekommen, sie seien wichtig“. Das war der Schluss aus meiner Erziehung und Sie sehen, dass das im Grunde genommen eine urchristliche Maxime ist: „Baue Deinen Erfolg niemals auf dem Misserfolg eines anderen Menschen auf.“ Und hier treffen sich der reine Naturwissenschaftler und der Ethiker. Danke für Ihre Aufmerksamkeit, das war jetzt für mich ein Erfolg. Er war natürlich nicht geplant, aber gewünscht.

PB Swiss Tools – nachhaltig erfolgreich

Eva Jaisli

Ich möchte gerne gemeinsam mit Ihnen darüber reflektieren, was heute notwendig ist, um miteinander für die Zukunft Voraussetzungen zu schaffen, damit alle Menschen eine würdige Existenz haben. Das beschäftigt mich tagtäglich im Emmental, damit 150 Mitarbeitende eine Perspektive haben. Diese Randregion ist primär geprägt durch Landwirtschaft und es geht darum, die existentielle Sicherheit in dieser Region aufrechtzuerhalten.

Damit bin ich beim Thema. Viele Klein- und Mittelunternehmen der Schweiz bemühen sich, ihre Firmen exportorientiert und nachhaltig weiterzuentwickeln, sie vorzubereiten auf die nächste Generation, vorzubereiten auf die Herausforderungen der globalisierten Märkte. Ich freue mich sehr, dass ich hier vor einem Publikum stehe, das bereit ist zu reflektieren. An dieser internationalen Messe habe ich dieses Reflektieren in Zusammenhängen vermisst und ich glaube, das ist eine Aufgabe, die wir als Unternehmer und Unternehmerinnen niemals ausser Acht lassen dürfen. Und damit bin ich beim Thema Werte, das mich während meiner Präsentation beschäftigen wird. Unserer Vision geht eine Mission voraus. Die Mission lautet, dass wir Menschen erfolgreich machen wollen. Wenn wir an Menschen denken, dann denken wir an PB Swiss Tools, an die Menschen, die mit Handwerkzeug arbeiten und sehr anspruchsvolle Arbeiten verrichten. Damit ihre Arbeit zum Erfolg führt, benötigen sie Werkzeug. Natürlich gibt es auch Misserfolg. Jedoch sind das genau die Fälle - um anzuknüpfen an das Referat von Herrn Käppeli - die wir speziell studieren müssen, um dafür zu sorgen, dass aus Misserfolg wieder Erfolg werden kann.

Ich habe bereits gesagt, dass ich mit ihnen zusammen über Werte reflektieren möchte, und Sie sehen dies in unserer Vision. Es gibt einen ganz wichtigen Wert, eine ganze wichtige Message: Das ist Trust, Vertrauen. Menschen können sich darauf verlassen, dass wir uns tagtäglich dafür anstrengen, verlässliche Werkzeuge im Markt abzusetzen. Das ist das grösste Versprechen, das wir machen können. Das setzt voraus, dass wir uns an den gleichen Werten orientieren, dass wir wissen, worauf es ankommt. Das ist der Weg zum Ziel, zu diesem sehr ehrgeizigen Ziel, Reliability, Verlässlichkeit auf allen Stufen zu erreichen und mit jedem einzelnen Werkzeug dafür zu sorgen, dass Menschen erfolgreich arbeiten und sich dabei genau auf dieses Werkzeug verlassen können. Das bedeutet für uns, dass wir innovative Kraft brauchen. Innovation stellt sicher, dass neue Produkte gereift auf dem Markt eingeführt werden, die diese Verlässlichkeit ermöglichen.

Als Unternehmerin schaffe ich mit meinen Mitarbeitenden eine Umgebung, die es Ihnen erlaubt, ihre Fähigkeiten, ihre Erfahrungen, ihre gesammelten Potenziale, die sie als Persönlichkeiten mitbringen, einzubringen, damit wir gemeinsam in interdisziplinären Teams Kreationen schaffen können. Diese Kreationen müssen diesen Wert Zuverlässigkeit auch verdienen. Ich arbeite sehr gerne in interdisziplinär zusammengesetzten und in Teams, die das Wort Diversität wirklich verdienen. In unserer Firma arbeiten sehr viele ältere Menschen und wir haben Rahmenbedingungen geschaffen, die es Menschen auch über ihre Pensionierung hinaus erlaubt, erwerbstätig zu sein. Dazu bieten wir Teilzeitpensen und Jahrestundenpensen an, soweit es die Ausgangslage erlaubt. Wir beschäftigen junge Menschen. Zehn Prozent unserer Angestellten sind Auszubildende und Anzuerkende. Dazu gehören auch Menschen, die sich nach einem Unfall oder nach längerer Krankheit in der Wiedereingliederung befinden.

Diversität setzt voraus, dass nicht nur junge und ältere Menschen und Menschen verschiedener Berufsgruppen, sondern auch Menschen unterschiedlichen Geschlechts zusammenarbeiten. In diesen divers zusammengesetzten Teams haben wir gemeinsam eine Kultur entwickelt, die wir heute benötigen, wir eben jedes Jahr mit neuen Produkten in 79 Märkten der Welt erfolgreich auftreten können. Das ist die Strategie, das ist der Weg, der dieses Profil als innovativer Hersteller ermöglicht. Wir sind nur einer von sehr vielen auf dieser Welt, das hat mir diese Messe in diesen Tagen wieder bewiesen, denn es gibt Hunderte von Herstellern für Schrauben und Schlagwerkzeuge.

Wo liegt der Unterschied? Der Unterschied liegt in der Belegschaft und in den Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, die diese Menschen haben, um Produkte in dieser Zuverlässigkeit, in dieser Regelmässigkeit, Qualität und Innovation auf den Markt zu bringen. Wir beschäftigen Menschen aus dem Emmental, die im Radius von maximal 15 Kilometern um unsere beiden Produktionswerke angesiedelt sind. Häufig sind unsere Angestellten über Jahrzehnte bei uns beschäftigt. 40% unserer Belegschaft ist darüber hinaus in der Landwirtschaft tätig. Zum Teil verfügen sie über einen beruflichen Abschluss, häufig jedoch aus einem anderen Gebiet. 40% der Angestellten verfügen über eine qualifizierte Ausbildung und verrichten Tätigkeiten, die sehr anspruchsvoll sind. 20% der Mitarbeitenden sind Menschen die bei uns eine Einarbeitung absolviert haben beziehungsweise derzeit in einer Anlehre beschäftigt sind.

„Work with the Best“: Das ist das Versprechen, das wir gemeinsam als Botschaft in die Welt tragen und das ist auch der Claim, der unsere Marke mit ihren Werten unterstützt. Zu diesen Werten gehören Qualität und Qualität, gemessen werden will. Es geht nicht einfach darum, Versprechen zu machen, sondern der Wieder-

verkauf bestätigt uns, dass wir mit unseren Angeboten richtig liegen. Dafür ist Innovationskraft nötig, die nicht nur zur Qualität im Markt beiträgt, sondern Qualität mit einem Preis verbindet, der es uns erlaubt, unsere Produkte global abzusetzen.

Innovationskraft will mit Nachhaltigkeit ergänzt werden. Was nützt uns eine innovative, kreative Tätigkeit heute, wenn wir es nicht verstehen, daraus wertschöpfend Produkte entstehen zu lassen, die sich nicht nur einmal erfolgreich verkaufen lassen, sondern über Jahre und Jahrzehnte? Unsere Unternehmung ist 135 Jahre alt. Ich vertrete die vierte Führungsgeneration der Familie Baumann. Im Jahr 2006 wurde der Name der Firma von PB Baumann zu PB Swiss Tools geändert. Warum haben wir das getan? Wir wollten damit ein Zeichen setzen, dass es unser Unternehmen auch in der nächsten und übernächsten Führungsgeneration noch geben soll, indem wir ein Zeichen setzen, dass wir aus dem Emmental unsere Produkte in der ganzen Welt verkaufen wollen. Unser Familienname wurde zugunsten dieser Entscheidung ersetzt, und das war nicht für alle einfach: Swiss ersetzt Baumann. Dies geschah zu einem Zeitpunkt, als sich alle noch gut an die Schwierigkeit rund um die Swiss Airline erinnern konnten. Global sind wir erfolgreich, das ist bewiesen. Unsere Partner weltweit haben diesen neuen Namen sofort aufgenommen. Der Name erzählt auch die Geschichte unserer Produkte, die von A bis Z im Schweizer Emmental produziert werden. Produktion funktioniert nicht ohne an den Produktionsstandorten Sorge zu tragen zu Wasser, Energie, zu den vielen Chemikalien, mit denen wir arbeiten müssen, zu den Ausbildungsmöglichkeiten und zur Sicherheit, die für die Arbeitsplätze notwendig ist. Sustainability ist nicht eine Erfindung der vierten Führungsgeneration in unserem Unternehmen, sondern bereits der zweiten Generation. Sie hat es verstanden, mit Wärmepumpen die Gemeinde zu versorgen, Rahmenbedingungen vor Ort zu schaffen, die über die Gemeinde hinaus in die Region ihre Wirkung erzielen. Dazu gehört, natürliche Grundlagen als Sockel der Wertschöpfung zu erkennen. Im bescheidenen Emmental ist das vielleicht eine gewisse Selbstverständlichkeit, denn die Bauern sorgen auch dafür, dass es genügend Gras gibt, dass die Voraussetzungen für die nächste Generation erhalten bleiben beziehungsweise geschaffen werden. Um in einer globalen Wirtschaft zu bestehen ist Sustainability unumgänglich und ebenso, den eigenen Beitrag dazu zu leisten. Dabei setzen wir nicht einfach nur auf Kontinuität.

Wir sind getrieben durch diese globalisierten Märkte und dadurch müssen wir beweisen, dass wir unsere Geschäftstätigkeit laufend erneuern können. Herr Käppeli hat das Stichwort „Anpassung“ als eine der wichtigen Voraussetzungen genannt. Ich würde das unterstreichen, würde jedoch von „Agilität“ sprechen. Agilität bedeutet, Opportunitäten zu erkennen und die Produkte mit Hilfe inter-

nationaler Zertifikate weltweit zu vermarkten und so Aufmerksamkeit zu generieren. So zeigt man die Fähigkeit, agil in diesen zum Teil neuen Märkten unterwegs zu sein. Diese Opportunitäten erlauben es, neue Geschäftsbeziehungen, neue Kundenbeziehungen und neue Märkte für BP Swiss Tools im Schweizer Emmental zu eröffnen. Diese Erneuerungen sind sehr wichtig. Die agile Kraft kommt dann zum Ausdruck, wenn wir feststellen, dass nachhaltiges Wachstum sich auch in unseren Geschäftsberichten manifestiert. Wir können erkennen, dass junge Menschen bei uns Lehre und Arbeitstätigkeit aufnehmen möchten, dass Partner weltweit zu uns gehören wollen, zu unserem Netz von BP Swiss Tools. Die Wettbewerbskraft die zeigt sich daran, dass wir wahrgenommen werden, wie zum Beispiel an einer internationalen Messe.

Als Marke besteht BP Swiss Tools dann über längere Zeit, wenn sie mit klaren Versprechen und Wertvorstellungen verbunden ist, die erfüllt werden. Zentral an der Wahrnehmung ist nicht das, was uns gleich macht mit anderen, sondern es ist ganz klar das, was den Unterschied ausmacht. Letztendlich müssen wir die Bedürfnisse nach PB Swiss Tools verstehen, die Produkte sinnvoll einzusetzen, den Wunsch, BP Swiss Tools in der eigenen Werkzeugkiste vorzufinden und die Sicherheit zu haben, damit gute Arbeit zu leisten, nicht nur heute, sondern eben auch morgen. Für unsere Schraubenzieher, die wir neu in die Märkte einführen, steht man keine Minute an. Aber wenn wir sie nicht mehr anbieten, dann sind wir bereits morgen in aller Munde, weil wir eine Erwartung nicht erfüllen, nämlich unser Versprechen, nicht nur qualitativ hochstehende Produkte abzusetzen sondern jedes Jahr mit neuen Produkten im Markt aufzutreten. Das sind die Werte, die die Marke und damit auch die Botschaft unterstreichen: Präzision, Dauerhaftigkeit und Verlässlichkeit.

Geschätzte Damen und Herren, das sind die Werte, die wir mit unseren Partnern weltweit teilen. Wir bemühen uns darum, dass wir diese Botschaften mit Bild und Text verständlich kommunizieren. Die Marke ist mit Sicherheit ein guter Träger dieser Botschaften. PB Swiss Tools ist ehrgeizig, weil die nächste Generation gute Voraussetzungen haben soll, um Arbeitsplätze und Ausbildungsplätze in dieser Randregion des Schweizer Emmentals sicherzustellen. Und darum müssen wir wachsen. Den starken Wettbewerben, die uns weltweit begegnen, müssen wir die Stirn bieten können, das heisst, wir müssen der nächsten Generation einerseits Werte mitgeben, auf die sie bauen können, und wir müssen dafür sorgen, dass in unserer Wertekommunikation klar sind.

Wir müssen sicherstellen, dass unsere Partner und Anspruchsgruppen haben, mit denen wir in den Geschäftsbeziehungen sind, unsere Werte teilen. Unsere Marke

kann nicht von Menschen kommuniziert und von Menschen getragen werden, die unsere Werte so nicht unterstützen.

Ich habe bildlich versucht, darzustellen was damit gemeint ist, wie missverständliche Botschaften ausgesendet werden könnten. Wir sind eine kleine Unternehmung unter vielen tausend Schweizer Klein- und Mittelunternehmen. Wir haben nicht die Kraft von Nestlé, wir sind kein Global Player. Obwohl wir international kein Gigant sind, haben wir dennoch die Kraft, durch unsere Werte international stets wieder neu zu bestehen. Wir können weltweit keine Tochterunternehmen aufbauen, aber wir haben seit Jahrzehnten Partner in Japan, in Amerika, in Europa. Neue Partner unterstützen unser Kundenportfolio und teilen unsere Werte, symbolisiert durch das rote Band von PB Swiss Tools. Das ist die Strategie die wir verfolgen, die unserer Meinung nach nachhaltig ist. Diese basiert auf klaren Wertvorstellungen die geteilt und die unter globalen Rahmenbedingungen auch weiterentwickelt werden können. Geschätzte Damen und Herren, das waren meine Botschaften.

Zusammenfassung Podiumsgespräch

Jahrestagung der VCU Schweiz in Zürich

«Profit of Values“ – profit despite values»

Über «Verantwortliches Unternehmertum» diskutierten die christlich orientierten Unternehmer der VCU Schweiz an ihrer *Jahrestagung in Zürich*. Den Abschluss der anregenden und sehr gelungenen Veranstaltung bildete das Podiumsgespräch unter der Leitung von Dr. Jeannette Behringer, Politologin und Ethikerin in der Fachstelle Gesellschaft und Ethik der evangelisch-reformierten Landeskirche Zürich. Sie leitete dieses auf Englisch geführte Gespräch ebenso souverän und kompetent wie die gesamte Tagung.

Am Podiumsgespräch nahmen **Eva Jaisli**, CEO der PB Swiss Tools, **Alfredo Manuel Silva**, Nestlé Vice President, Head of HR for Europe, **Francis Bouchard**, Head Government & Industrial Affairs, Zürich Insurance Group, sowie **José Ignacio Mariscal**, Director der Bimbo Gruppe, Mexiko, und Past President der Uniapac International teil. Sie resümierten das Tagungsthema unter dem Titel „Profit of Values“ – profit despite values“ mit oft sehr persönlichen Statements.

Teil 1: Werte werden in Kindheit und Familie geprägt

Das rund 45minütige Podiumsgespräch lässt sich in drei Themenbereiche fassen. Im ersten Teil erläuterte jeder der fünf Podiumsteilnehmer, welche Werte ihm bzw. ihr persönlich wichtig sind. Deutlich wurde in allen Voten, dass der Entwicklung und Ausprägung der Werte in der eigenen Kindheit und damit durch Eltern und Familie eine besondere Bedeutung zukommt. **José Ignacio Mariscal** betonte, dass der ihm vermittelte, zentrale Wert darin bestehe, das, was er erhalten habe, weiter zu pflegen und zu verbessern. Er bezog dies ebenso auf die Welt im Allgemeinen wie auf persönliche Fähigkeiten und Güter. Für **Eva Jaisli** nimmt die Liebe einen zentralen Platz in ihrer Werteordnung ein. Das gilt für sie als verantwortliche Führungskraft eines Unternehmens mit 150 Mitarbeitenden wie als Mutter von vier Kindern. **Francis Bouchard** erinnerte an einen Leitspruch seiner Mutter: «Einen anderen Menschen zu sehen, ist, wie in das Antlitz Gottes zu blicken.» Diesen Satz verstehe er in seiner ganzen Tiefe erst seitdem er selbst Vater geworden sei. Für die Arbeit und Berufswelt leitet er daraus vor allem ab, jedem (Mit-)Menschen mit Respekt zu begegnen. Für **Alfredo Manuel Silva** wird im (Berufs-)Leben immer wichtiger, nicht nur über das Ziel («what?»), sondern über die Vorgehensweise («how?») zu sprechen und die Kernwerte zu betonen und zu leben.

Teil 2: Werte müssen sich im Konfliktfall bewähren

Auf die Frage nach dem Umgang mit Werten in Konfliktsituationen macht **Alfredo Manuel Silva** die Erfahrung, dass fast alle Probleme auf schlechtes oder ungenügendes Management zurückzuführen sind. Für den gebürtigen Portugiesen, der als Personalchef für über 100 000 Mitarbeitende verantwortlich ist, heisst dies, stets beide Seiten anzuhören und dann klare Entscheide nicht zu scheuen. Aber stets müssten beide Seiten gehört werden. **Eva Jaisli** fällt immer wieder auf, dass es – nicht nur in Konfliktfällen – im unternehmerischen Alltag auf das Vertrauen ankommt, auf Vertrauen, das auf Respekt aufbaut. **Francis Bouchard** betonte die Unterscheidung von Konflikten, die sich aus ethischen Verfehlungen ableiten und jenen Konflikten, deren Ursprung mangelnde Performance ist. Bei ethischen Verfehlungen sei ein Entscheid meist leicht, wenn es um die Beurteilung einer Leistung gehe, werde es extrem schwierig und belastend für beide Seiten. In einem personellen Konflikt sei eine Lösung dann unmöglich, wenn der Respekt gegenüber der letztlich verantwortlichen Person nicht mehr vorhanden sei, betonte der gebürtige Franzose. Der Mexikaner **José Ignacio Mariscal** betonte, dass es gerade in einer Krise oder einem Konflikt entscheidend sei, die einfachsten und grundlegendsten Prinzipien anzuwenden: «Sag die Wahrheit». Ohne Wahrheit gäbe es keine Transparenz, und ohne Transparenz keine guten Lösungen.

Teil 3: Nachhaltige Entwicklung: Machen wir Fort- oder Rückschritte?

Ethische Konflikte im Unternehmen spielen sich nicht nur im persönlichen Bereich ab, sondern auch im Bereich unternehmerischer Entscheidungen. Angesichts der Tatsache, dass sich trotz vielfältiger Anstrengungen, insbesondere seit der internationalen Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro, bei der rund 180 Nationen Grundsätze für eine Umweltgerechte Zukunft verabschiedet hatten, die Verschlechterung der Umweltqualität unvermindert fortsetzt, fragte Jeannette Behringer nach der Verantwortung der Unternehmen. Das Podium war sich einig, dass auch 20 Jahre nach dem Gipfel von Rio der Endlichkeit aller natürlichen Ressourcen nur ungenügend Rechnung getragen wird.

Ebenso betonten aber alle Führungskräfte auf dem Podium, dass viele Unternehmen sehr grosse Anstrengungen unternehmen und – nicht zuletzt unter dem Druck global tätiger NGOs, die sich als Sprachrohre der Zivilgesellschaft verstehen – hohe Standards weltweit einhalten. Sie orteten das Hauptproblem der Umsetzung nicht bei der Wirtschaft, sondern in der Politik, genauer: in der zu oft fehlenden gesellschaftlichen und damit politischen Akzeptanz, den langfristigen Interessen der Natur einen höheren Stellenwert zuzubilligen als kurzfristigen ökonomischen Interessen.



Von links: Alfredo Manuel Silva; Francis Bouchard; Jeannette Behringer, Eva Jaisli und José Ignacio Mariscal Torroella. Foto: Rainer Bättschmann

Auf einen Blick – die Organisationen

VCU Schweiz: In der 1949 gegründeten Vereinigung Christlicher Unternehmer sind Führungspersönlichkeiten aus der deutschsprachigen Schweiz zusammengeschlossen.

Uniapac: 1931 gegründet, ist Uniapac heute in 26 Ländern aktiv und vereinigt über 30'000 «Christian Business Leaders».

Auf einen Blick: Die Teilnehmer am Podiumsgespräch

Alfredo Manuel Silva, Nestlé Vice President, Head of HR for Zone Europe, Nestlé S.A.

Eva Jaisli, CEO PB Swiss Tools, Wasen BE

José Ignacio Mariscal Torroella, Director Bimbo Group, Mexico, Past President Uniapac International

Francis Bouchard, Head Government & Industrial Affairs, Zürich Insurance Group

Für die Zusammenfassung: Dr. Roland Gröbli, Präsident VCU Zürich

Übersicht Autorinnen und Autoren (Reihenfolge wie Tagungsprogramm)



Dr. rer. pol. Jeannette Behringer, MAE, studierte Politikwissenschaft, Soziologie und Volkswirtschaftslehre sowie Angewandte Ethik in Freiburg i. Brsg. sowie in Zürich. 2002 Promotion in einem interdisziplinären Projekt zum Klimawandel an der ETH Zürich. Seit 2012 Studienleiterin in der Fachstelle Gesellschaft & Ethik der ev.-ref. Landeskirche Zürich. Von 2009-2012 Studienleiterin am ev. Studienzentrum Boldern Männedorf, 2002 bis 2009 Referentin für Bürgergesellschaftliches Engagement an der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. U. a. Mitglied der Forschungskommission der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG), und Stiftungsrätin der Stiftung Mitarbeit (Bonn). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Nachhaltige Entwicklung, u.a. Corporate Social Responsibility; Demokratie und Ökonomie; Partizipation; Europa.



Mgr. Dr. Felix Gmür, Bischof von Basel

1986 Matura in Luzern | 1986–1997 Studium der Philosophie, der Theologie und der Kunstgeschichte in München, Paris und Freiburg i. Ue. | 1994 Lizentiat in Theologie | 1997 Doktorat in Philosophie mit einer Arbeit über Wittgenstein Ästhetik | 1997–2001 Seelsorger in der Pfarrei St. Anton in Basel | 27.9.1998 Diakonatsweihe in St. Anton in Basel | 30.05.1999 Priesterweihe in St. Karl in Luzern | 2001-2004 Studium der Bibelwissenschaften an der Universität Gregoriana, Rom | 2004-2006 Subregens im Priesterseminar St. Beat, Luzern, Mitarbeitender Priester in den Pfarreien Menzingen und Neuheim | seit 2006 Generalsekretär der Schweizer Bischofskonferenz | 16.1.2011 Bischofsweihe und kanonische Besitzergreifung des Bistums Basel



Dr. Philipp Aerni

1989 Matura an der Kantonsschule Solothurn | 1995 Abschluss des Studiums in Geographie, Umweltwissenschaften und Ökonomie an der Universität Zürich | 1999 Promotion in Agrarökonomie an der ETH Zürich | 2000–2002 Forschungsaufenthalt an der Kennedy School of Government, Harvard Universität | 2002 Mitbegründer und Manager des African Technology Development Forums (www.adtforum.org) | seit 2004 Dozent an der ETH Zürich | 2006–2011 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am World Trade Institute der Universität Bern | 2007–2011 Nationalfondsprojekte zu Konsumverhalten, Bildung und Moral im Bereich Agrarbiotechnologie. | 2012 -2013 Projektkoordinator bei der Welternährungsorganisation (FAO) in Rom zum Thema Umweltdienstleistungen in der Landwirtschaft | seit Oktober 2013 Direktor des CCRS, Universität Zürich

Fortsetzung | Übersicht Autorinnen und Autoren



Josef Widmer

Ausbildung: 1978-1983 lic. phil. / Master of Arts, Geschichte und Germanistik an der Universität Freiburg | 1997-1998 Verbands- und Nonprofit Management an der Universität Freiburg | 2009-2011 Systemische Organisationsentwicklung am Management Center Vorarlberg | 2011-2012 Business Excellence am Swiss Excellence

Berufliche Stationen: 1987-1990 Projektleiter Innerbetriebliche Weiterbildung Migros-Genossenschafts-Bund | 1990-1998 Leiter Fachstelle Erwachsenenbildung Kanton Luzern | 1998-2012 Leiter Dienststelle Beruf- und Weiterbildung | seit 2013 stv. Direktor Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation



Alfredo Manuel Silva

Seit 1978 ist Alfredo Manuel Silva bei der Nestlé-Gruppe angestellt. Zu Beginn übte er die Funktion als Chemieingenieur bei Nestlé in Portugal aus. Im Laufe der Zeit war er als Fertigungsleiter, später als Produktionsleiter tätig. Für die Niederlassungen in Portugal, Spanien und Frankreich war er als Werkleiter im Einsatz. 1996 wurde er zum Leiter Human Resources / Unternehmensangelegenheiten / Zentrale Verwaltung bei Nestlé Portugal ernannt. Im Jahr 2005 zog er in die Schweiz, um am Hauptsitz von Nestlé die Funktion als Head of HR Zone Europa zu übernehmen.



Carlo Galmarini

1977 Abschluss an der ETHZ als dipl. Bauingenieur ETH | Vertiefungsrichtungen Baustatik und Konstruktion sowie Grund- und Strassenbau | 1981 Abschluss Master of Business Administration MBA an der Northern Illinois University USA | 1976-1979 und 1981-1984 tätig im Ingenieurbüro Max Walt AG | seit 1985 Walt+Galmarini Ingenieure AG

Ausserberuflich engagiert sich Herr Galmarini für die VCU sowie als Präsident bei der Swisshand für Entwicklungshilfeorganisation.

Fortsetzung II Übersicht Autorinnen und Autoren



Dr. Franz Käppeli

Medica Medizinische Laboratorien Dr. F. Käppeli AG, Zürich

Nach dem Studium in Naturwissenschaften an der ETH, trat Dr. Käppeli in ein medizinisches Labor ein. Im Jahre 1976 gründete er das Labor medica, das er zu einem der renommiertesten Labors der Schweiz brachte und auch heute als CEO weiterleitet.

Seine Interessen gelten den verschiedensten Gebieten, wie Förderung der Kultur und Musik, Unterstützung der Jungtalente und Engagement in erneuerbaren Energien. All die zahlreichen Projekte verwirklicht er durch die „Dr. Käppeli Stiftung“.



Eva Jaisli

Ausbildungen: 1981 Erstausbildung zur Lehrerin im Kanton Bern | 1983-1986 Studium der Psychologiearbeit in Bern und USA-Boston | 1986-1989 Projektleiterin Wirtschaftsamt der Stadt Bern | 1990-1993 Fachdienst- und Sektorleiterin HEKS Bern | 1993-1994 Betriebswirtschaft / Organisationsentwicklung in Basel und Zürich | 1993-1997 Dozentin und Mitglied der Schulleitung Berner Fachhochschulen | 2008-2009 MBA internationales Marketing
Berufliche Stationen: seit 1997 CEO und Mitinhaberin, Firma PB Swiss Tools

Unsere bisherigen Publikationen VCU CH / G&W:

- 75. Der Gläserne Mensch: Konsumenten und Arbeitnehmer im Internet Zeitalter**
Gekürzte Form der Vorträge, welche an den Tagungen vom 24. September und 29. Oktober 2013 gehalten wurde.
Prof. Dr. Stephan Wirz (Hrsg.), Prof. Dr. Christiana Fountoulakis
- 74. Nachfolge als Herausforderung: Worauf kommt es an?**
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 4. Mai 2013 gehalten wurde.
Prof. Dr. Stefan Grotefeld (Hrsg.)
- 73. Generation Facebook und Twitter: Neue soziale Bewegungen verändern Politik und Wirtschaft**
Gekürzte Form der Vorträge der Tagung vom 8. September 2012 von Roy Oppenheim und Dr. Tim Frey.
Prof. Dr. Stephan Wirz (Hrsg.)
- 72. Christliche Spiritualität im Führungsalltag**
Interview mit Priorin Irene Gassmann, Kloster Fahr und Referat Dr. Philipp Gmür, CEO Helvetia Versicherungen, welche an der Tagung vom 5. Mai 2012 gehalten wurden.
Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 71. Spagat zwischen Beruf und Pflege: Neue Herausforderungen für die Personalpolitik der Unternehmen**
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 10. September 2011 gehalten wurden.
Prof. Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 70. Finanzen im Dienst von Wirtschaft und Gesellschaft**
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 14. Mai 2011 gehalten wurden.
Dr. Christoph Weber-Berg, PD Dr. Stephan Wirz (Hrsg.)
- 69. Leben die Alten auf Kosten der Jungen?** Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 18. September 2010 gehalten wurden. Prof. Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 68. Kampf der Kulturen im Unternehmen?** Ein Résumé der Tagung vom 17.09.2009, Stephan Wirz / Hilmar Gernet (Hrsg.) (April 2010)
- 67. Jean Calvin (1509 – 1564). Reformator und Wirtschaftsethiker.** Von Ph. Dr. Prof. h.c. Eduard Wildbolz (Dezember 2009)
- 66. Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft.** Ein Résumé der Tagung vom September 2008 in der Paulus-Akademie Zürich (April 2009)
- 65. Von der unheimlichen zur unheimlichen Parteifinanzierung in der Schweiz.** Von Hilmar Gernet, Direktor für Politik & Gesellschaft bei Raiffeisen Schweiz (November 2008)
- 64. Theologischer Disput um die Reform des Sozialstaates.** Von Stephan Wirz, Privatdozent für Theologische Ethik, Universität Luzern, Studienleiter Paulus-Akademie, Zürich (Januar 2008)
- 63. Wasser und Landwirtschaft.** Von Stefan Tangermann, Direktor für Handel und Landwirtschaft OECD (Juli 2007)
- 62. Überforderte Invalidenversicherung?** Von lic. iur. Andreas Dummermuth; Master of Public Administration (IDHEAP), Direktor der Ausgleichskasse / IV-Stelle Nidwalden, Präsident der IV-Stellen Konferenz (November 2006)
- 61. Geld und Macht im Spannungsfeld ethischer Entscheidungen.** Von Dr. rer. pol. Toni Föllmi, ehem. Direktor der Schweizerischen Nationalbank (SNB) (Mai 2006)
- 60. Die Arbeitsmarktlage in der Schweiz.** Von George Sheldon, Leiter Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomik (FAI) Universität Basel (Februar 2006)
- 59. Eigenverantwortung im Sozialstaat.** Von Dr. h.c. Franz Marty, Schwyz (Oktober 2005)
- 58. Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik.** Dr. theol. Christoph Weber-Berg, Prof. Dr. Otfried Höffe (August 2004)

57. **Schweiz: Wohin geht die Reise?** Interview von Urs C. Reinhardt, Dr. Eduard Wildbolz und Prof. Dr. Franz Jaeger, St. Gallen. Nachwort von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (Mai 2004)
56. **Globalisierung - Chance für alle.** (Dezember 2003)
55. **Vertrauen schaffen.** Beiträge von P. Dr. Albert Ziegler, Dr. Helmut O. Maucher, Dr. Beat Kappeler, Fritz Blaser und Elisabeth Schirmer-Mosset (Oktober 2003)
54. **Zuverlässig und umweltfreundlich.** Kernenergie: die Energie von Heute (März 2003, *vergriffen*)*
53. **Gesundheitswesen wie weiter?** Diskussionsvoten von Rechtsanwalt Moritz Arnet, Prof. Dr. Thierry Carrel und P. Dr. Albert Ziegler (Dezember 2002)
52. **Das World Economic Forum (WEF) vor Menschheitsfragen.** Ein Projekt und seine Widersacher: Von Dr. Eduard Wildbolz, Urs C. Reinhardt, Prof. Dr. Klaus Schwab und Nationalrätin Pia Holenstein (November 2002)
51. **Schwarzarbeit in der Schweiz.** Interview mit Dr. oec. Daniel W. Hefti, Zürich (Oktober 2002)
50. **Stellungnahme zum Wort der Kirchen.** Studiengruppe der Interkonfessionellen Informationsstelle Glaube & Wirtschaft, Bern (Ende August 2001)
49. **Das Bankkundengeheimnis.** Von PD Dr. iur. Christoph Winzeler, Basel und Prof. Dr. theol. und Dr. rer. pol. Friedrich Beutter, Luzern (August 2001)
48. **Staat, Wirtschaft, Kirchen und die Freiwilligen.** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zumikon (März 2001)
47. **Zurück an die Spitze!** Für einen Wirtschaftsstandort Schweiz mit positiven Rahmenbedingungen. Ein Plädoyer, von Urs C. Reinhard, Bern (Dezember 2000)
46. **Leben nach 60.** Gesellschaftliche Aufgabe. Persönliche Verantwortung. Von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (September 2000)
45. **Die Bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der Europäischen Union (EU).** Was beinhaltet sie? Was ist von ihnen zu halten? Von Urs C. Reinhard, Bern (April 2000)
44. **Pfarrer und Unternehmer - zwei verschiedene Führungsfunktionen?** Von Dr. Johannes Flury, Chef Berufsbildung, Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern (November 1999)
43. **Die Globalisierung und die Schweiz.** Von Hans Kaufmann, Wirtschaftsberater, Wettswil/Zürich (Juli 1999)
42. **Ökumenische Konsultation/Vernehmlassung zur Diskussionsgrundlage** (Dezember 1998)
41. **Unternehmensethik: Hemmschuh oder Erfolgsfaktor?** Von Dr. P. Albert Ziegler, Zürich (Juni 1998)
40. **Schweizer Geldpolitik und die wirtschaftliche Erholung.** Von Hans Theiler, Direktor der Schweizerischen Nationalbank, Bern (Dezember 1997)
39. **Zum Thema "Fairer Handel"** Interview mit Staatssekretär Prof. Dr. Franz Blankart, Bern (Dezember 1997)
38. **Die Kirchen, die Wirtschaft und die Revitalisierung der Werte.** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Juli 1997)
37. **Gentechnik in Verantwortung.** Von ETHZ-Präsident Prof. Dr. Jakob Nüesch, Zürich / **Gentechnik auf dem ethischen Prüfstand.** Von Dr. Alber Bondolfi, Institut für Sozialethik der Universität Zürich (Dezember 1996)
36. **Die Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz.** Von Prof. Dr. Urs Ch. Nef, ETH Zürich, Zürich / **Ethische Gesichtspunkte zur Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz.** Von Dr. P. Stephan Rothlin, Zürich (Juli 1996)
35. **Arbeit - bezahlt, unbezahlt, unbezahlbar?** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Oktober 1995)
34. **Die Schweiz braucht das GATT.** Interviews mit Minister Luzius Wasescha, Bern; André Richhoz, Georg Fischer SA, Genf; Melchior Ehrler, Schweiz. Bauernverband, Brugg; Paul Luterbacher, Pfarramt für Industrie und Wirtschaft, Basel (Mai 1995)

33. **Für die moderne Arbeitslosenversicherung.** Interviews mit Jean-Luc Nordmann, BIGA, Bern, und Hans-Ulrich Kneubühler, Institut für Sozialethik, Luzern (September 1994)
32. **Der Preis des Geldes.** Von Ulrike Baldenweg-Bölle, UBS, Zürich und Prof. Robert Hassler, Vevey (März 1994)
31. **Arbeitsteilung: Wundermittel oder Sackgasse**
30. **Verkehr und Umwelt**
29. **Wie mit wirtschaftlichen Ungleichgewichten fertig werden?**
28. **Nutzung der Verkehrsmittel und umweltverträgliche Lebensweisen**
27. **Von Pauschalurteilen zum Verständnis menschlicher Wirklichkeit**
26. **Wirtschaft im Dienste der Menschen**
25. **Für Sie gelesen und kurz notiert**
24. **Die kirchliche Botschaft muss mit ökonomischer Kompetenz gepaart sein**
23. **Menschenwürde und wirtschaftlicher Alltag**
22. **Steiniger Weg zur Lösung der internationalen Schuldenkrise**
21. **Ein Modell für die Schweiz (*vergriffen)**
20. **Christen und die Atomenergie (*vergriffen)**
19. **Umweltprobleme mit der Energienutzung: Unser Verhalten überprüfen (*vergriffen)**
18. **Energie - Umwelt - Lebensstil**
17. **Ethische Aspekte der Energiefrage**
16. **Überlegungen zu den Vorschlägen der Bodenrechtsrevision**
15. **Wieviel Chemie verträgt die Umwelt?**
14. **Ein Leben zwischen Gift und Abfällen (*vergriffen)**
13. **Ernährung (*vergriffen)**
12. **Ernährung (*vergriffen)**
11. **Über die Notwendigkeit und Möglichkeit einer Wissenschaftsethik (*vergriffen)**
10. **Die Natur - unser Partner**
09. **Frauenarbeit - unterbezahlt oder unbezahlbar?**
08. **Freizeit - Freie Zeit?**
07. **Arbeit - wozu und für wen?**
06. **Haben wir morgen noch Arbeit?**
05. **Ist Arbeitslosigkeit unvermeidlich? (*vergriffen)**
04. **Dritte Welt und wir**
03. **Bankeninitiative und ihre Auswirkungen**
02. **Dokumentation zur Bankeninitiative (*vergriffen)**
01. **Ist die Atomenergie eine Lösung?**

Vollständige Übersicht auf www.vcu.ch

** vergriffene Publikationen (Archiv)*

Bezug und Bestellungen: Verein Christlicher Unternehmer Schweiz, Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon, Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81, Email: info@vcu.ch