

Das Ende der Hierarchie!

Leadership im Digitalzeitalter



- 04 **Leadership heute**
Warum wir neue Formen der Führung brauchen
- 08 **Next Generation Leadership**
Wie geht man mit den Digital Natives um?
- 22 **Jäger, Skilehrer und Nationalrat**
Der Bündner Duri Campell im BernPunkt-Gespräch

Ihr einziger fähiger Nachfolger sollten nicht Sie selber sein

Für alle Fragen, die man sich als Unternehmer stellt:
von der vorausschauenden Vermögensstrategie bis
zur Nachfolge im Unternehmen. Für die Zukunft Ihrer
Unternehmung genauso wie für Ihre eigene.

Wer viele Unternehmer berät, kann jeden einzelnen besser beraten.

Führend für Unternehmer

ubs.com/unternehmer



Editorial – **Wie geht Leadership in einer komplexen Welt?**



Wer ein Ikea-Möbel zusammenbauen will, steht vor einer komplizierten Aufgabe. Mit Geduld und ein wenig Geschick wird man dieses Rätsel aber lösen können, schliesslich gibt es auch eine Bauanleitung dazu.

Über ein komplexes Problem hingegen ein Handbuch zu schreiben, wird kaum funktionieren. Komplex ist beispielsweise folgende Situation: Werfen Sie ein Stück Styropor vor das Felsenau-Stauwehr. Nun erstellen Sie eine Prognose, welchen Weg das Styropor einnehmen wird. Das ist kaum möglich. Es kommt nicht nur auf die Anfangsposition des Sty-

ropors an, sondern auch auf zahlreiche weitere Einflussfaktoren wie Flusssgeschwindigkeit, das Wetter, das Schleusensor. Komplex ist es auch, eine Fussballmannschaft zu führen. Wie schaffe ich es, die Einzelspieler so zu kombinieren, dass sie erfolgreich spielen? Für

beide Situationen gilt Folgendes: Je mehr Einflussfaktoren wirken, desto weniger vorbestimmbar und damit unsicherer ist das Ergebnis – besonders, wenn der Mensch involviert ist.

Doch genauso funktioniert unsere moderne Welt. WhatsApp, Instagram oder Facebook haben ermöglicht, «dass sich immer mehr Menschen vernetzen und gegenseitig beeinflussen», sagt Professor Dean Harder von der Berner Fachhochschule (siehe Seite 4). Je stärker wir verwoben sind, desto instabiler wird die Situation: Preise schwanken, die Wünsche der Kunden wechseln und ständig sind neue Produkte in Mode. Das spüren wir Menschen, das spüren aber auch die Firmen. «Die Digitalisierung hat uns an einen Punkt gebracht, wo sich radikale Konsequenzen für die Organisation in Unternehmen ergeben», sagt der Unternehmensberater Felix Frei (Seite 4). Wie reagiert man als Unternehmen auf unser komplexes Umfeld? Und: Wie erzieht man ein Kind in einer komplexen Welt? Wie geht man mit den Digital Natives um? Die Antworten zu diesen und weiteren Fragen finden Sie in diesem BernPunkt-Magazin. Ich wünsche Ihnen viele neue Erkenntnisse bei der Lektüre.

Hans-Jürg Gerber, Geschäftsführer
WIRTSCHAFTSRAUM BERN

Titelthema

- 04 **Leadership heute**
Warum wir neue Formen der Führung brauchen
- 07 **Der Buchautor im Interview**
Was der Chef gewinnt, wenn er «positiv» führt
- 08 **Next Generation Leadership**
Wie mit Digital Natives und Millenials umgehen?
- 10 **Erziehung in komplexen Gesellschaften**
Wie erziehen in einer Welt ohne Fixpunkte?

Gesellschaft

- 12 **Unsicherheit als Epochenmerkmal**
Die Menschen vor 100 Jahren hatten ähnliche Sorgen wie wir heute

Wirtschaft

- 14 **Was tut der Kanton für Unternehmen?**
Der oberste Berner Wirtschaftsförderer gibt Auskunft
- 16 **Was tun gegen das Beizensterben?**
Berner Restaurant-Besitzer geben Tipps
- 18 **Die individuelle Lehre**
Ein Berner Start-up ermöglicht sie
- 19 **Blockchain erobert KMU**
Ein Berner Netzwerk beleuchtet das Potenzial der neuen Technologie

BernPunkt-Gespräch

- 22 **Jäger, Skilehrer und Nationalrat**
Duri Campell über sein Grossstadterlebnis

Das Ende der Hierarchie

Von Reto Liniger – *Unser Digitalzeitalter ist geprägt vom ständigen Wandel. Was heute Mode ist, kann morgen bereits out sein. Experten sind sich einig: Firmen, die in einem solchen Umfeld bestehen wollen, müssen ihre Führungskultur verändern. Wie führt man ein Unternehmen im Digitalzeitalter?*

Dieser Bericht über Leadership könnte in der Swisscom beginnen. Jahrelang verdient der Telekom-Betrieb mit der Festnetz- und Mobiltelefonie sein Geld; mit dem Internet ist das traditionelle Geschäft unter Druck geraten. «Wichtige Teile des traditionellen Geschäfts sind verdampft», sagt der Konzernchef Urs Schächli der NZZ. Die Swisscom muss neue Geschäftsfelder entwickeln und sich in einem Umfeld behaupten, das von ständigen Veränderungen getrieben ist. Um bestehen zu können, hat die Swisscom in Teilbereichen ihre Führungskultur auf den Kopf gestellt. Wie arbeitet man heute in der Swisscom?

Dieser Bericht könnte in der Berner Innenstadt beginnen. Michel Gyax führt mit seinen Geschäftspartnern sechs bekannte Restaurants und eine Weinhandlung. Das Leben als Gastronom ist aber heute nicht mehr so einfach wie gestern: Bereits spricht man von einem Beizensterben. Die Konkurrenz sei grösser und der Kunde anspruchsvoller, sagt Gyax. «Als Restaurant muss man heute viel beweglicher sein.» Wie wird man als Restaurant beweglicher?

«Je mehr Menschen sich bei einer Sache einbringen, desto höher die Unsicherheit.»

Prof. Dean Harder

Dieser Bericht über Leadership könnte auch beim Medien-Start-up «Republik» beginnen. Ein Team aus Journalisten, IT- und Social-Media-Freaks will ein von Verlagen unabhängiges Online-Magazin auf den Markt bringen. Dies in Zeiten, in denen der Journalismus in der Krise steckt. Um bestehen zu können, braucht es Mut und frische Methoden. Die Resonanz auf unser Projekt hat «unsere kühnsten Hoffnungen übertroffen», sagte die Geschäftsführerin Susanne Sugimoto am Harbour Forum. Wie sind sie vorgegangen?

Den gemeinsamen Nenner dieser drei Firmen zu finden, ist auf den ersten Blick nicht ganz einfach. Doch es gibt die Gemeinsamkeit, und sie dürfte für die Firmen zum Erfolgsfaktor werden: Sie haben ihre Führungskultur an die Moderne

angepasst. Noch in den 1980er- und 1990er-Jahren war die Welt stabiler, das hat sich dramatisch verändert: Preise schwanken stärker, Kundenwünsche ändern schneller, Kleider sind heute in und morgen out – wir leben in einer Welt, die immer unberechenbarer wird. Es gibt eine einfache Erklärung für die Unsicherheit: «Die Welt ist komplex». Stellen Sie sich ein Stück Styropor vor. Nun werfen Sie dieses Styropor vor einem Stauwehr in einen Fluss. Erstellen Sie eine genaue Prognose über den Weg, den das Styropor nimmt. Das ist nicht möglich: Es kommt auf die Anfangsposition des Styropors an, auf den Tag, das Wetter oder das Schleusentor. Je mehr Einflussfaktoren wir haben, desto unsicherer die Situation.

Wohin schaukelt das Styropor?

Genau das ist in unserer Welt passiert. «Die Digitalisierung ermöglicht, dass sich immer mehr Menschen vernetzen und gegenseitig beeinflussen», sagt Professor Dean Harder, der an der Berner Fachhochschule zur Systemtheorie forscht. Mit Facebook, WhatsApp oder Google ist es zu einem «Dambruch an Interaktionsmöglichkeiten» gekommen. «Je mehr Menschen sich bei einer Sache einbringen, desto höher die Unsicherheit.» Die Folge spüren die Firmen: Sie sind gezwungen, Entscheidungen, die Jahrzehnte halten sollten, in immer kürzerer Zeit zu revidieren. Was wird morgen sein? Keine Ahnung. «Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen», sagte der Komiker Karl Valentin und trifft damit den Zeitgeist präzise.

Diese Unsicherheit ruiniert unser Verständnis von Führung: Hiess Führung bis heute nicht: Richtung vorgeben? «Tu das, tu jenes und lass das.» In einem instabilen Umfeld funktioniert das nicht mehr. «Die Digitalisierung hat uns an einen Punkt gebracht, wo sich radikale Konsequenzen für die Organisation in Unternehmen ergeben», sagt Felix Frei. Der Zürcher Unternehmensberater blickt auf vierzig Jahre Erfahrung als Arbeits- und Organisationspsychologe zurück. Betroffen seien alle Unternehmen: Vom KMU bis zum Grosskonzern – einige mehr, andere weniger. Die meisten Unternehmen in der Schweiz seien jedoch nicht bereit für die Zukunft, sagt Frei. Zwar habe es kosmetische Veränderungen gegeben, man sei heute per Du, und manche Chef-Attitüden seien verschwunden. «In den meisten Firmen denkt man aber noch in alten Strukturen.»

Wer sich vernetzt, ist erfolgreicher

Laut einer Studie der Unternehmensberatung KPMG sind 94 Prozent der befragten Manager der Meinung: Nur wer versteht mit Unsicherheit umzugehen, wird erfolgreich sein. Der britische Pionier der Systemtheorie, William Ross Ashby, hat in den 1950er -Jahren seine Erkenntnisse in einem zentralen Satz zusammengefasst: «Only variety can absorb variety.» Oder anders: Nur durch Vielfalt lässt sich Vielfalt bewältigen. Google hat an einem seiner Standorte eine bereichsübergreifende E-Mail-Heatmap erstellt. Heatmaps messen die Datendichte: Die Farbe Blau stellt eine geringe



Medien-Start-up: Crowdfunding-Weltrekord dank frischer Methoden.

Datenmenge dar, Rot eine hohe Datenmenge. Das Ergebnis der E-Mail-Heatmap ist deutlich: Je vernetzter die Mitarbeitenden, umso höher ihre Leistung.

Der Unternehmensberater Frei schlägt als Alternative zur hierarchisch geführten Firma selbstführende Teams vor. Die Tätigkeiten werden dabei als Rollen mit definierter Verantwortung ausgeübt. Ein Service-Angestellter in einem Restaurant hätte die Verantwortung, dass alle Gäste auf der Terrasse bedient würden. Er entscheidet rasch und müsste nicht bei jeder Programmabweichung den Chef konsultieren – die Entscheide werden so nahe am Problem getroffen. Natürlich gäbe es weiter Führung für Teams, sie sei aber an Rollen gebunden, die temporär eingenommen würden, sagt Frei. Dies ermögliche den Unternehmen mehr Agilität, sie könnten so sehr viel rascher auf sich wandelnde Anforderungen eingehen. Agilität sei in gewissen Märkten wichtig, in anderen gar überlebensnotwendig. «Besonders dort, wo sich Kundenbedürfnisse rasch ändern.»

«In einer sich rasch verändernden Welt werden die Produktlebenszyklen kürzer», sagt Adrian Bucher. Er ist bei der Swisscom als HR-Verantwortlicher für das Privatkunden- und KMU-Geschäft der Swisscom tätig. Die entscheidende Frage laute: «Wer bringt die schnellere Lösung?» Um die Reaktionszeit zu verkürzen, hat die Swisscom in Teilbereichen ihre Führungskultur auf den Kopf gestellt. Früher hatte ein Abteilungsleiter alle Ressourcen bei sich. Heute arbeite man vermehrt in interdisziplinären Teams, die gemeinsam für ein Resultat verantwortlich seien. «Dazu braucht es klare Spiel-

Fünf Schritte zu selbstorganisierenden Teams

1. Rollen definieren
2. Verantwortung übernehmen
3. Regeln, wie Entscheide zustande kommen sollen
4. Der Chef muss die Rolle «Führen ohne Weisungsbefugnis» übernehmen
5. Klären, wie Verbesserungen am System diskutiert und realisiert werden können

regeln und eine klare Rollenaufteilung. » Die Entscheide werden nicht mehr oben getroffen, sondern dort, «wo das Wissen vorhanden ist.»

Vertrauen als Schlüssel zum Erfolg

Teams funktionieren allerdings nur, wenn jeder darin «die Verantwortung für seine Rolle übernimmt», sagt Frei. Und er fordert: «Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, muss in den Firmen gefördert werden.» Der Berner Gastronom Michel Gygax führt mit seinen Geschäftspartnern 65 Mitarbeitende in sechs Restaurants, darunter die Brasserie Eiger, das Du Nord oder den Marzer. Sein Erfolgsrezept ist einfach: Er setzt statt auf Kontrolle auf Vertrauen. Den Teams in den Restaurants lässt er viel Spielraum. Die Geschäftsleitung gibt einige Vorgaben, innerhalb derer agiert ein Team selbstständig: Es bestellt die Waren, kreiert Menükarten, veranstaltet Anlässe und stellt Mitarbeiter ein. Spüre ein Mitarbeiter Vertrauen, wolle er dies rechtfertigen, sagt Gygax. Der Erfolg gibt ihm Recht: Gygax und seine Partner führen ihre Betriebe in Bern sehr erfolgreich. «Wir vertrauen unseren Leuten, dass sie gut kochen und ihr Team liebevoll führen.» Oder anders ausgedrückt: Die Geschäftsleitung vertraut ihren Leuten, dass sie mit ihren Produkten die Wünsche der Kunden treffen.

Doch wie findet eine Firma neue Produkte, wenn die Wünsche der Kunden herumschaukeln wie ein Stück Styropor im Wasser? Der deutsche Psychologe Dietrich Dörner hat in seinem Buch «Die Logik des Misslingens» einen Weg aufgezeigt, wie man in einem instabilen Umfeld gute Lösungen findet. Er hat Studenten, Manager, Praktiker, Politiker und Professoren in eine komplexe Situation gesteckt: Sie mussten ein Entwicklungsland zu Prosperität führen. Was kam raus? Erstens, die Geschäftsführer, Professoren und Manager waren eher schlechter als die Praktiker und Studenten. Zweitens: Wer viele Fragen stellte und laut dachte, war besser. Drittens: Wer viele Entscheide fällte, auch solche, die sich als falsch herausstellten, war besser. Ein Erfolgsrezept könnte also lauten: Gute Lösungen entstehen, wenn man viele Leute zusammenbringt, die normalerweise nicht zusammenkommen, und dieses Gremium am selben Werkstück arbeitet.

Erfolg dank Versuch und Irrtum

Ein Zürcher Medien-Start-up hat genau das getan. Ihr Ziel: Ein von Verlagen unabhängiges Online-Magazin soll entstehen. Welchen Namen soll das Blatt tragen? «Wir haben

sehr viele Leute sehr viel gefragt, unzählige Ideen gesammelt und verworfen», sagte die Geschäftsführerin Susanne Sugimoto. Dabei habe man das Kernteam möglichst bunt zusammengewürfelt: Journalisten, Investoren, IT- und Social-Media-Spezialisten. Immer wieder habe das Team externe Experten dazu eingeladen. «Diese Komplizen sorgten für noch mehr Diversität, das war ein Schlüssel für den Erfolg des Projekts.» So kamen an einem Workshop-Tag 2000 Ideen für den Namen des Online-Mediums zusammen. Die Liste ging an das Kernteam, eine Abstimmung führte zum Namen: «Re-

ein langsames Herantasten. «Rückschläge dienen als Impulse, die uns auffordern, die Situation besser zu verstehen und nochmals anzugehen», sagt der Systemtheoretiker Harder. Damit sei nicht gemeint, einfach mehr Informationen zu sammeln. Vielmehr gehe es darum, wesentliche Einflüsse und Muster zu erkennen. «Wer kleine Risiken eingeht und häufig scheitert, baut eine Fähigkeit auf, die in einem instabilen Umfeld als Erfolgsschlüssel gilt: die Intuition.» Lionel Messi spielt den Ball eben nicht dorthin, wo der Mitspieler steht, sondern wo er stehen wird – er tut intuitiv das Richtige. «Dazu

braucht es aber Freiräume für Experimente, für das Scheitern und das Kriechen von neuen Wegen», sagt Harder. Entscheidend seien: Eine Feedback-Kultur und die Fähigkeit der Mitarbeitenden, Kritik in Energie zu verwandeln. Beim Versandhändler Otto wird regelmässig eine Fuck-up-Night durchgeführt. An diesen internen Veranstaltungen wird offen über das eigene Scheitern berichtet. Die Freude am Experimentieren und eine lebendige und offene Feedback-Kultur sollen gefördert werden, schreibt der Konzern in einer Mitteilung. Fuck-up-Nights stehen für einen Mentalitätswandel: Scheitern ist schmerzhaft, aber auch die Voraussetzung für zukünftigen Erfolg.

Der Umgang mit Unsicherheit ist das grosse Thema der Stunde. Ob Firma oder Mensch – wir alle sehnen uns nach Sicherheit. Doch weder Politik noch Wissenschaft oder Ökonomie können heute sichere Prognosen erstellen. Wie

können wir uns auf das Unerwartete vorbereiten? Die Soziologin Helga Nowotny plädiert in ihrem Buch «Über den Umgang mit Unsicherheit», die Ungewissheit zu umarmen. Die Ungewissheit sei eine «subversive Kraft, bereit, uns zu dienen, wenn wir bereit sind, mit ihr zu gehen», schreibt die Forscherin. Wer sich eine immer komplexere Welt baue, brauche neue Bewältigungsstrategien. Wir müssen lernen, mehr Unsicherheit auszuhalten, auch wenn wir es gerne einfacher hätten. «Die Sehnsucht nach dem, was früher angeblich besser war, bringt uns nicht weiter.»



Berner Gastronomen auf Erfolgskurs, Michel Gygax (2. v.l.).

publik». Anschliessend startete die «Republik» ein Crowdfunding. Wiederum erarbeitete ein Team eine Botschaft. Sie lautet: Ohne Journalismus keine Demokratie. Im Crowdfunding passierte, was in vernetzten Gesellschaften eben passieren kann – maximale Überraschung. Die Kampagne ging durch alle Decken. Statt der angepeilten 3000, schrieben sich innert kürzester Zeit 15 500 Abonnenten ein. Das ist im Medien-Bereich Crowdfunding Weltrekord.

Wohin spielt Messi?

Das Beispiel zeigt: In einem instabilen Umfeld führt der Königsweg nicht über den Masterplan eines Patrons, sondern über Versuch und Irrtum. Diese Methode lautet im Fachjargon: Effectuation. Lösungen werden dabei erkämpft, es ist

Strategien zum Umgang mit Unsicherheit:

- Agilität – «Segeln auf Sicht» und den Alltag zur Übung machen
 - Intuitive Entscheidungen treffen
 - Widersprüche im Dialog verhandeln
 - Vernetzen, um die Intelligenz der Vielen zu nutzen (nach Dr. Heinz Peter Wallner)
-

Literatur:

Felix Frei, *Aufbruch zu Autonomie – So kann die Zukunft der Arbeit gelingen*, 2018

Wolfgang Jenewein, *Warum unsere Chefs plötzlich so nett zu uns sind*, 2018

«Das Gute sehen und ansprechen»

Von Reto Liniger – Managerinnen und Manager konzentrieren sich oft darauf, Fehler zu beheben. Es gäbe da eine andere Art zu führen: den Menschen stärken. Wie das geht, erklärt Professor Alexander Hunziker.

Herr Hunziker, «Positiv führen» ist der Titel Ihres neuen Buches. Warum haben Sie dieses Buch geschrieben?

Das Thema hat mich persönlich interessiert, es war ein privates Projekt. Dann wurde ich von einem Unternehmen angegangen, das eine Schulungsunterlage für eine fundamental neue Managemententwicklung wollte.

Mit «das Thema» meinen Sie die positive Psychologie?

Ja. Die positive Psychologie stellt andere Fragen als die traditionelle Psychologie. Die traditionelle Psychologie sucht nach den Ursachen für Krankheiten. Sie trennt zwischen gesund und krank und fragt nach Heilungsmethoden. Die positive Psychologie hingegen unterscheidet zwischen üblich und herausragend. Sie will Ursachen für das Herausragende erkennen und herausfinden, wie Menschen aufblühen und das Beste in sich zur Geltung bringen können.

Übersetzt heisst das: Wenn jemand zufrieden ist, leistet er mehr?

Genau. Vor allem wenn die Arbeit kreative und autonome Elemente beinhaltet. Wenn es nur darum geht, ein Loch auszuheben, kann man die Leute auch mit der Peitsche antreiben. Sobald man kreative Aufgaben hat, bringen gestresste oder uninteressierte Leute klar schlechtere Leistungen.

Sie schreiben in Ihrem Buch, Lebenszufriedenheit sei trainierbar. Wie denn?

Das gelingt vor allem, wenn wir die vielen kleinen guten Dinge im Alltag sehen und wertschätzen. In ganz banalen Alltagssituationen. Beispielsweise, wenn man am Morgen an den Bahnhof läuft. Oder wenn man den Computer einschaltet. Das braucht anfangs etwas Selbstdisziplin, gibt uns aber rasch viel Energie und eben auch Lebenszufriedenheit.

Formulieren Sie uns doch ein Leitmotiv ...

Trainieren Sie, das Gute zu sehen, es zu geniessen und anzusprechen. Wenn der Kaffee gut ist, darf man das ruhig sagen. Man darf das geniessen. Jeden Tag von Neuem. Es gilt, mehr Routine darin zu entwickeln, gute Sachen zu geniessen.

Was hat das nun mit Management zu tun?

In der Management-Ausbildung geht es stark darum, Fehler zu vermeiden – etwas richtig zu tun. Diese Herangehensweise hat ihre Berechtigung, sie klammert aber beteiligte Menschen aus. Wer positiv führt, will primär Menschen stärken. Und er vertraut darauf, dass sich dadurch gute Resultate

erzielen lassen. Er ist überzeugt, dass Menschen, die aufblühen, zu enorm viel mehr fähig sind als das «Übliche». Durch den professionellen Umgang mit Stärken entwickeln sich auch praktische Antworten darauf, wie man persönlich auf Krisen reagiert oder wie man mit Überforderung umgehen kann.

Was soll ein Chef Ihrer Ansicht nach tun?

Eine Führungsperson sollte Stärken und das Positive erkennen und wertschätzen. Viele Chefs meinen, sie seien nur dafür angestellt, Probleme zu beheben. Ich sage: Das müssen sie auch tun, aber nur zu 20 Prozent. 80 Prozent der Zeit sollte ein Chef dafür einsetzen, Gutes zu erkennen und dafür zu sorgen, dass mehr davon entsteht.

Wie sieht das konkret aus?

Ein Chef könnte zu Kevin sagen: «Weisst Du, in der Sitzung vorhin, da habe ich wirklich gedacht, das schaffen wir nie... und dann kommst Du mit Deinem Vorschlag ... wow! So cool, haben wir Dich im Team!» Das wäre dann ein emotional wirklich spürbares Lob. Derartiges hat eine unglaubliche Wirkung. Aber es muss authentisch daherkommen, und das ist leider nicht allen Chefs gegeben.

Wie wirkt ein Chef authentisch?

Ratgeberliteratur schlägt vor, man solle dabei Kevin in die Augen sehen und ihm auf die Schulter klopfen. Von solchen Tipps halte ich wenig. Ich meine, es ist gut, wenn der Chef

«Es gilt, mehr Routine darin zu entwickeln, gute Sachen zu geniessen.»

mal erst anfängt, seinen Kaffee zu geniessen. Oder einfach den Sonnenaufgang. Und wenn er das authentisch kann, muss er sich um schlaumeierische Tipps nicht mehr kümmern.

Welchen Effekt hat sowas auf die Mitarbeitenden?

Die Mitarbeitenden spüren eine positive Energie, die ihnen hilft, sich zu engagieren. Es motiviert sie, weiterhin ihre Fähigkeiten einzubringen. Das wird künftig vermehrt gefragt sein: Je mehr die Unternehmen durch Digitalisierung und Wettbewerb unter Druck sind, desto mehr ist der Betrieb auf solche Mitarbeitende angewiesen. Wenn jemand Wertschätzung erfährt, tankt er Mut und Motivation zur Initiative und Innovation.

Alexander W. Hunziker ist Professor für Wirtschaft an der Berner Fachhochschule.

Sein neues Buch heisst: **Positiv führen. Leadership – mit Wertschätzung zum Erfolg**, Verlag SKV.

Next Generation Leadership

Von Dino Beerli, Superloop Innovation – *Man nennt sie Generation Z, Digital Natives und Millennials. Sie haben Tatendrang, klare Ziele und sie gehen anders an Herausforderungen heran, als man es sich gewohnt ist. Irgendwie funktionieren sie anders als die Generationen vor ihnen. Diese jungen Fachkräfte strömen nun auf den Arbeitsmarkt und stellen unser Verständnis von Führung auf die Probe.*



Junge Fachkräfte wollen mehr als guten Lohn und Karriere.

Auch wenn es manchmal danach aussehen mag, stammt die junge Generation nicht von einem anderen Planeten. Doch sie wurden seit ihrer Geburt anders konditioniert als ihre Vorgänger-Generationen. Sie haben nie eine Welt ohne Internet und Smartphone kennengelernt. Und so stand ihnen schon in jungen Jahren die Welt offen. Wenigstens die virtuelle.

Sie informieren sich über das Weltgeschehen, wann, wie und wo sie wollen. Zuwarten gibt es nicht, denn alles ist ja immer und überall vorhanden, man muss es nur finden und gleich mit seinen Freunden teilen. Und weil das Internet als Netzwerk aufgebaut ist, sind für sie Konzepte wie «Hierarchie» eher unverständlich. Vor diesem Hintergrund überraschen Aussagen wie die zwei folgenden nicht besonders: «Wenn ich etwas will, dann gehe ich direkt zur entsprechenden Person. Egal, ob das die Empfangsdame oder der Direktor ist.» «Für eine klassische Karriere habe ich nicht die Zeit. Ich will nicht 20 Jahre zuwarten, bis ich selbst entscheiden kann, was richtig und was falsch ist.»

Andere Ansprüche an die Führungskräfte

In den Gesprächen mit meinen Young Innovators kristallisieren sich oft dieselben Wertestrukturen und Ansprüche an Unternehmen heraus: Die Generation der jungen Fachkräfte scheint sich nicht mit der Aussicht auf eine Karriere und guten Lohn zufriedenzugeben. Vielmehr ist es ihnen wichtig, einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen zu können, eigene Ideen zu verwirklichen, Verantwortung zu übernehmen und selbst Entscheidungen treffen zu können. Sie brauchen zwar Hilfestellungen, doch wollen sie die Dinge auf ihre Art und Weise angehen. Was ihnen besonders am Herzen liegt, sind Anerkennung und Wertschätzung für ihr Tun.

Jonas, einer der Young Innovators hat es so ausgedrückt: «Am meisten überzeugt uns die Start-up-Kultur. Nicht wegen der bunten Post-its und der

vermeintlich coolen Garagenatmosphäre. Nein, es geht uns viel mehr um die pragmatische Herangehensweise, die unkomplizierte Zusammenarbeit, die Möglichkeit, die Dinge selbst anzupacken. Und vor allem eine ehrliche Fehlerkultur.»

Next Generation Leadership

Da stellt sich die Frage, welche Führung am ehesten fähig ist, mit den jungen Nachwuchskräften umzugehen, um ihre Motivation und Expertise in produktive Bahnen zu leiten? Mit Sicherheit ist das überholte Führungsverständnis des «Chefs», der delegiert und kontrolliert, nicht mehr zeitgemäss. Ebenso wenig sind es Unternehmensstrukturen mit unzähligen Hierarchiestufen und umständlichen Entscheidungswegen, die alle nach dem Prinzip funktionieren «oben ist das Wissen und wird entschieden, unten wird ausgeführt».

Vielmehr scheint sich eine Leadership-Form als wirksam zu zeigen, die fähig ist, die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, die Dinge selbst zu tun. Man könnte eine solche Führungskraft als Coach oder Mentor bezeichnen. Sie ist fähig, auf die Individualität der Mitarbeitenden einzugehen, sie



Dino Beerli: «Für eine klassische Karriere habe ich keine Zeit.»

«Ich will nicht 20 Jahre warten, bis ich selber entscheiden kann.»

zu ermutigen und zu befähigen, neue Wege zu gehen und Verantwortung zu übernehmen. Eine solche Führungskraft zeichnet sich in der Regel durch hohe Selbst- und Sozialkompetenz aus, und vor allem ist sie fähig, Vertrauen und Wertschätzung zu schenken. Diese Führungskraft ist sich bewusst, dass man die Komplexität unserer Zeit nur als Team und nicht als Einzelperson erfolgreich meistern kann. Deshalb ist es die Rolle der Führung, Teams zu besserer Zusammenarbeit und besseren Ergebnissen zu befähigen. Diese Führungskraft gewinnt ihre Autorität nicht durch ihre Position, sondern erwirbt die Legitimation, zu führen, durch ihre fachliche und menschliche Kompetenz.

Es gibt Unternehmen, die Führung, wie wir sie heute kennen, sogar komplett abgeschafft haben. In Unternehmen wie zum Beispiel der Liip AG findet man keine Chefs. Da gibt es nur selbstorganisierte Teams und Netzwerke. Das hat seinen guten Grund. Der Markt und die sich ständig wandelnden Kundenbedürfnisse sind heutzutage dermassen schnell und komplex, dass rigide Systeme nicht mehr fähig sind, mit dieser Komplexität umzugehen. Zu gross sind die Belastung und

Young Innovators

Die Young Innovators sind eine Talentschmiede für junge Unternehmerinnen und Innovatoren. Die Nachwuchstalente haben das gemeinsame Ziel, sich die wichtigsten Kompetenzen für die Arbeitswelt von morgen anzueignen, um die Zukunft der Wirtschaft und Gesellschaft aktiv mitgestalten zu können: Innovation, Unternehmertum, Selbst- und Sozialkompetenz. Nach aussen agieren die Young Innovators als «jüngste Innovations-Agentur der Schweiz». Sie unterstützen Unternehmen bei Fragestellungen der Innovation und der Zukunft Arbeit. → superloop.ch/young-innovators

die Zahl der Sollbruchstellen. Das Internet als auch die Natur machen es uns vor: je höher die Komplexität, umso netzwerkartiger organisieren sich Systeme.

Erfolgreich mit digitalem Wandel umgehen

Aus diesem Grund bin ich der Ansicht, dass wir die zu Beginn gestellte Frage umformulieren müssten. Es geht weniger darum, wie wir mit den Ansprüchen und Eigenheiten der jungen Generationen umgehen, sondern vielmehr darum, wie wir mit der Diversität der Mitarbeitenden und dem Wandel im Kontext der Digitalisierung umgehen. Die junge Generation ist nur ein Spiegelbild, der immer schnelleren und komplexeren Welt. Und am erfolgreichen Umgang mit der jungen Generation zeigt sich unsere Fähigkeit, mit dem beschleunigten Wandel umzugehen, in dem sich unsere Welt aktuell bewegt. Wenn wir fähig sind, mit den unterschiedlichsten Ansprüchen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden von morgen umzugehen, dann sind wir auch fähig, mit den sich ständig wandelnden Kundenbedürfnissen umzugehen und unser Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Der Wandel im Kontext der Digitalisierung zwingt uns, neue Wege zu gehen. Denn auch in der Schweiz ist der Fachkräftemangel akut. Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, nur eine standardisierte Lösung für die individuellen Anforderungen der Mitarbeitenden zu bieten. Markus Lüdi, Co-Geschäftsführer der Insel Gruppe AG und in meinen Augen eine vorbildliche Führungspersönlichkeit, hat es so ausgedrückt: «Egal, was die Ansprüche unserer Fachkräfte sind, wir müssen eine individualisierte Antwort darauf parat haben. Sonst suchen sie sich einen anderen Arbeitgeber, der sie noch so gerne abwirbt.»

Dino Beerli ist Gründer und Geschäftsführer von Superloop Innovation. Mit Superloop unterstützt er Unternehmen bei Innovations- und Transformationsprojekten. Zudem referiert er zu Themen wie «Zukunft Arbeit» und «Innovation sinnvoll für Mensch und Organisation nutzen». Dino Beerli ist Initiator der Young Innovators und möchte damit einen Beitrag zur Innovations- und Start-up-Landschaft Schweiz tragen.

Erziehung in komplexen Gesellschaften

Von Elmar Anhalt – *Erziehung sollte zu allen Zeiten dem Nachwuchs darlegen, welcher Vorstellung von gelingendem Zusammenleben die Erwachsenen folgen, und ihn einführen in eine Welt, die nach dieser Vorstellung geordnet ist. Den Kindern und Jugendlichen sollte geholfen werden, eine Vorstellung vom eigenen Leben zu entwickeln, die sich in die Erwachsenenwelt einfügt. Heute schwindet die Hoffnung zusehends, dass Erziehung dies gelingen kann. Der Grund liegt in der Komplexität der Gesellschaft. Was ist damit gemeint?*

1. Sagen und meinen

Wenn jemand sagt «es regnet», dann wissen alle, es ist vom Wetter die Rede. Niemand denkt, der Sprecher regnet. Das ist eine klar geregelte einfache Ordnung. «Regen» gehört zu den Sachverhalten, über die wir sprechen. Bei Komplexität liegt der Fall anders. Man sagt, die Börse, Unternehmen oder die Psyche des Ehepartners seien komplex. In diesem Fall redet der Sprecher nicht nur über etwas, sondern auch über sich selbst, denn er meint «ich durchblicke den Zusammenhang nicht». Die Adressen sind nicht mehr klar verteilt: «Komplexität» bezieht den Sprecher mit ein. Deshalb kann es passieren, dass wir uns in der Adresse irren.

Eine zentrale Einsicht der Komplexitätsforschung besagt, dass ein Sprecher seine Beziehung zum Besprochenen stets mitdenken sollte. Das ist insbesondere dann geboten, wenn man «komplex» mit «zu viel», «zu vernetzt» oder «unberechenbar» übersetzt. Das sind Aussagen über ihn, nicht über den Sachverhalt, denn der kann für sich gar nicht «zu viel», «zu vernetzt» oder «unberechenbar» sein. Er kann es nur für den sein, der ihn beschreibt. Für Kinder sind Dinge

einheitsstiftende Selbstverständlichkeit verloren. Sie sind zu Gegenständen der Diskussion geworden. Überall, wo diskutiert wird, wird eine gesellschaftsweite Verbindlichkeit zum Problem. Weil die Arbeit an diesem Problem nicht von einer allgemein geteilten Überzeugung getragen wird, entsteht die Ungewissheit, was die «richtige» Entscheidung im jeweiligen Fall ist und was «beste» Entscheidungen für alle sein könnten.

Gesellschaftstheorien sprechen hier von Kontingenz: Jeder muss sein Leben führen, aber es könnte alles auch anders sein und alles ist, von der Warte anderer aus betrachtet, anders, und niemand vermag überzeugend zu vermitteln, welche «Richtung» man einschlagen sollte, um das «richtige» Leben zu führen, das einem gelingendem Zusammenleben zuträglich ist. Vorbilder entlarven sich als korrupt und niederträchtig, gute Absichten werden pervertiert. Das ist bekannt, entlastet aber nicht von eigenen Entscheidungen. Weiterhin ist es unvermeidlich, Vorbilder zu haben und Absichten zu verfolgen. Nur welche und was wird aus ihnen?

In diese Welt wachsen Kinder hinein. Wir sagen, die Welt sei komplex geworden, die wir den Kindern anbieten.

Wir meinen, wir wissen nicht mehr, welche Welt wir ihnen darbieten. Man sagt, die Erziehung sei ebenfalls komplex geworden. Auch dies ist eine Aussage über den Sprecher: Er weiss nicht, wie erzogen werden soll in einer Welt, die ein Verbindlichkeits- und Ungewissheitsproblem hat. Offenkundig ist die Orientierung verloren gegangen, die Erziehungsverantwortliche benötigen, um Kindern eine Vorstellung von gelingendem Zusammenleben mitzugeben.

Wir sagen, es sei eine komplexe Aufgabe, zukünftigen Generationen eine lebenswerte Welt zu hinterlassen, und meinen, dass wir nicht wissen, wie das gelingen soll. Rückstände aus Atomkraftwerken, die tausende Jahre Strahlen aussenden – und wir verbuddeln sie in der Erde, obwohl wir kein Material kennen, das ausreichend lange Schutz bietet. Deshalb suchen wir Zuflucht beim zukünftigen Menschen, von dem wir hoffen, dass er in der Lage sein wird, die Lösung zu finden, die wir nicht kennen. Zukünftige Generationen müssen in Erfahrung bringen, wie es geht, wenn wir selbst nur sagen können «es ist komplex» und meinen «wir wissen nicht, wie es geht». In der Erziehung sitzt die

«Mit der Zunahme von Freiheit, haben Werte und Normen aller Art ihre einheitsstiftende Selbstverständlichkeit verloren.»

komplex, die Erwachsene einfach finden. Es gibt Erwachsene, für die einfache Dinge komplex wirken. Aber es gibt niemanden, der Komplexität als einfach ansieht. Das würde sich widersprechen.

Wenn wir die Unterscheidung von einfach und komplex beachten, sollten wir uns wohl seltener in der Adresse irren. Dass wir das aber ständig tun, liegt am Verbindlichkeits- und Ungewissheitsproblem, die komplexe Gesellschaften haben.

Mit der Zunahme von Freiheit, d.h. von Wahlmöglichkeiten, haben Werte, Normen und Ordnungen aller Art ihre



Professor Anhalt: «Erziehung hat drei wichtige Aufgaben ...»

zukünftige Generation mit am Tisch. Wie sollen wir ihr verständlich machen, dass sie die Lösung für unsere Orientierungslosigkeit sein soll? Wie sollen wir ihr eine Vorstellung von gelingendem Zusammenleben vermitteln, wenn wir selbst nicht wissen, wie eine solche Vorstellung aussehen könnte?

2. Einfache Gesellschaften

In einfachen Gesellschaften reicht in den meisten Fällen Sozialisation aus, um den Nachwuchs in die Welt der Erwachsenen einzuführen. Es gibt eindeutige Ordnungen und Regeln, nach denen man sich zu verhalten hat. Die Grenzen zu den Nachbarn sind deutlich gezogen, die Unterscheidung in Fremde und Einheimische ist klar, die Hierarchien funktionieren, die Zuständigkeiten sind bekannt. Priester kümmern sich um das Seelenheil und lassen die Finger von kleinen Jungs. Unternehmer schaffen sinnvolle Produkte und sind gegen menschenverachtende Billigproduktion. Kinder übernehmen die Regeln der Erwachsenen, indem sie sich an sie gewöhnen. Sie lernen, wie man sich angemessen verhält, indem sie unter Erwachsenen leben und bei Abweichungen auf den rechten Pfad gebracht werden. Die Regeln der Erwachsenen bleiben unangetastet. Die Kinder passen sich an. Sie wachsen in die Welt hinein, die ihnen in geordneter Form dargeboten wird.

Einfache Gesellschaften sind stabile Gesellschaften, wie wir sie aus dem Tierreich kennen. Die Kinder wachsen in geordneten Verhältnissen auf und gewöhnen sich an diese, weil sie kaum Alternativen haben. Weichen sie vom gewohnten Pfad ab, wird das sofort erkannt, denn stabile Gesellschaften reagieren mit höchster Sensibilität auf Veränderungen.

gen. Dies dient dazu, festgefügte Regeln durchzusetzen, die missachtet wurden.

Für Gewöhnung ist es ausreichend, wenn man eine hinreichend lange Zeit in einer stabilen Ordnung, d.h. unter gleichbleibenden Bedingungen lebt. Dann tun am Ende die meisten, was «man» unter diesen Bedingungen tut, und niemand wundert sich, dass fast alle ähnlich denken, sprechen, fühlen. Gewöhnungseffekte dieser Art sind überall sichtbar: die meisten tragen Jeans, schauen auf Smartphones und verhalten sich in erwartbarer Form. Selbst das Abstimmungsverhalten als Ausdruck der politischen Freiheit folgt Gewohnheiten.

3. Erziehung

In komplexen Gesellschaften reicht Gewöhnung nicht mehr aus. Man hat ja nichts Gleichbleibendes, an das man sich anpassen könnte, seitdem sich die geordnete Welt der Erwachsenen in die komplexe Welt der Alternativen verwandelt hat. In dieser Welt wird Erziehung immer wichtiger.

Erziehung hat drei wichtige Aufgaben zu erfüllen: Sie soll den Kindern Regeln beibringen, die in der Erwachsenenwelt für ein gelingendes Miteinander vorausgesetzt werden. Die Kinder sollen unterscheiden können, wann man schweigt und spricht. Sie sollen ihre Arbeiten gewissenhaft und gründlich erledigen. Erziehung soll auch dazu beitragen, dass junge Menschen ein profundes Sachwissen aufbauen und dass sie lernen, eine sachliche Einstellung einzunehmen. Und schliesslich soll Erziehung Kinder in Situationen hineinziehen, in denen sie eigene Urteile fällen und ihren Standpunkt gegen Kritik verteidigen. Sie sollen lernen, wie man Meinungsunterschiede argumentativ löst, ohne gewalttätig zu werden. Diese drei erzieherischen Aufgaben nannte Johann Friedrich Herbart (1776–1841) Regierung, Unterricht und Zucht. Die Aufgabenstellung hat bis heute Bestand: Die Regierung soll für Umgänglichkeit und sozialen Frieden, der Unterricht für Kenntnis und Wissen und die Zucht, gedacht als ein Hineinziehen in Problemlagen, die ein selbstständiges Urteil verlangen, soll für ein positives Selbstwertgefühl und Standfestigkeit sorgen.

Schon Immanuel Kant (1724–1804) wusste, dies ist «das grösste Problem, und das schwerste, was dem Menschen kann aufgegeben werden». Denn zur Bewältigung dieses Problems werden Erzieher benötigt, die das Durcheinander der Erwachsenenwelt so ordnen können, dass sie ein verlässlicher Ratgeber der kindlichen Entwicklung sind. Ihnen muss gelingen, was den Erwachsenen immer schwerer zu fallen scheint: eine Vorstellung von gelingendem Zusammenleben entwerfen zu können, die der eigenen Lebensführung Orientierung bieten kann. Zur Vermittlung dieser Vorstellung müssen Erzieher über die Fähigkeit verfügen, «vom Gesichtspunkt eines anderen Menschen aus zu denken», wie Hannah Arendt (1906–1975) meinte. Die Kinder sollen nicht der Selbstbezogenheit ausgesetzt werden, in die sich Erwachsene flüchten, denen das gelingende Zusammenleben weniger bedeutet als der eigene Vorteil.

Elmar Anhalt ist Professor für Erziehungswissenschaften an der Universität Bern.

Vor 100 Jahren ging der Erste Weltkrieg zu Ende. 70 Staatschefs reisten deshalb Mitte November nach Paris, um dem Ende des grossen Blutvergiessens zu gedenken – darunter Donald Trump, Angela Merkel und Wladimir Putin. «Ich wünsche, dass wir an diesem Tag unser ewiges Versprechen erneuern, unsere Toten zu ehren, den Frieden über alles zu stellen – weil wir den Preis dafür kennen», sagte der französische Staatschef Emmanuel Macron. Er warnte vor der Rückkehr «alter Dämonen» in der internationalen Politik, vor Nationalismus und Isolationismus.

Rückblickend wirkt aber die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg, die Belle Époque, verblüffend aktuell. Der deutsche Historiker Philipp Blom hat mit Briefen, Tagebüchern und Ro-

schen aus ihren gewohnten Lebenssphären. Der Historiker Blom veranschaulicht diese Erschütterung des Lebens im «Tagi-Magazin» mit einem fiktiven Beispiel: Pierre ist Bauer aus Südfrankreich. Er heisst Pierre, weil sein Vater und Grossvater bereits so heissen. Er ist Bauer, weil sein Vater und Grossvater auch Bauern waren. Sie wohnen in einem Haus, das schon lange der Familie gehört. Sie sind Protestanten. Doch plötzlich wirft der Hof nichts mehr ab, weil durch den internationalen Handel billiges Getreide und Fleisch nach Europa gelangen.

Nun geht Pierre nach Paris und heuert bei Renault an. Auf einmal merkt er: Niemand interessiert sich dafür, woher er kommt und welcher Glaubensgemeinschaft er angehört. Er

heiratet eine Katholikin, was sein Leben weiter aus den gewohnten Bahnen reisst. Sehr schnell reicht sein Lohn in der Fabrik nicht mehr zum Leben aus. Seine Frau muss auch arbeiten gehen, damit ist plötzlich die Aufgabenteilung zwischen den Geschlechtern und ihre Identität nicht mehr so klar. Für Blom ist das sich wandelnde Verhältnis zwischen den Geschlechtern eine der tragischsten Umwälzungen dieser Zeit.

Was ist mit Pierre passiert? Die Konstanten aus seinem bisherigen Leben haben sich total verschoben. Alles,

was er kannte und woran er sich klammerte, ist nicht mehr. Seine Zukunft ist offen. Er hat keine selbstverständliche Identität mehr. Die Art der Arbeit hat sich verändert, und die Frauen verdienen erstmals in der Geschichte der Menschheit ihr eigenes Geld.

Dies erschüttert fast gottgegebene Strukturen. Die Geschlechteridentität wird unterspült. «Die Maschinen und das, was sie produzieren, verändern nicht nur, womit Menschen Geld verdienen, sondern sie verändern die Identität der Menschen selbst. Sie verändern ihre Horizonte und Möglichkeiten», sagt Blom. Was zurückbleibt, ist das Gefühl der Orientierungslosigkeit und Unsicherheit. Die Angst vor einer Welt, die unkontrollierbar geworden scheint. Aber auch das Gefühl, mit den steigenden Anforderungen nicht mehr mithalten zu können.

Die Gesellschaft steht nochmals still

Die Weltkriege und der Kalte Krieg bringen diese rasant Entwicklung ins Stocken. Es geht nach 1945 darum, welches der beiden ideologischen Systeme Kommunismus und Kapitalismus den Sieg davontragen wird. Auf gesellschaftlicher Ebene zementiert sich nochmals die patriarchalische Struktur. Die Grossmutter des Verfassers kann ein Lied davon singen. Als sie in den 70er-Jahren ihr eigenes Geld verdienen wollte, verbot es ihr der Ehemann. Er fürchtete, bei den Nachbarn sein Gesicht zu verlieren. Diese könnten mutmassen, sein Einkommen sei zu gering, um die Familie ernähren zu können. Fortan blieb die Grossmutter fürsorgliche Hausfrau.

Mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion gerät die Welt wieder in Bewegung, und es kehrt die Erregung und Ungewissheit zurück. Die Globalisierung und der technische Fortschritt wirken dabei als Katalysatoren. «In den letzten 20 Jahren fand eine starke Beschleunigung von Veränderungen aller Art statt – ökonomisch, technologisch, aber auch von

So nah und doch so fern

Von Reto Liniger – *Neue Technologien, Globalisierung, Strukturwandel – Unsicherheit. Die Menschen vor dem Ersten Weltkrieg hatten ganz ähnliche Sorgen wie wir heute. Geht von Europa heute erneut Kriegsgefahr aus?*

manen die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg* rekonstruiert. Dabei stellt er eindeutige Parallelen zu unserer heutigen Zeit fest. Die Menschen sprachen damals über Themen, die auch heute bewegen: neue Technologien, Globalisierung, neue Formen der Kommunikation, Terrorismus und gesellschaftliche Veränderungen. Sie waren von einem Gefühl durchdrungen, das wir heute gut kennen: der Unsicherheit. Ausgelöst durch die Furcht vor einer beschleunigten Welt, die ins Unbekannte rast.

Die Welt wird kleinräumig

In den Jahren zwischen 1900 und 1914 durchleben die Europäer einen grundlegenden Wandel. Die feudale Ordnung ist endgültig zu Grabe getragen worden – moderne liberale Kräfte übernehmen das Ruder. Es herrscht Aufbruchsstimmung: Die ersten Flugzeuge erobern die Lüfte. Die Eisenbahn bekommt Stahlschienen und entwickelt sich zum wichtigsten Verkehrsmittel. Die drahtlose Telegrafie ist möglich; in Paris wird die erste Metro eröffnet. Die Menschen beginnen zu reisen – die Welt wird kleinräumiger. Gleichzeitig können die hintersten Gebiete mit Strom versorgt werden, es schwappt eine zweite Welle der Industrialisierung über Europa. Damit weitet sich der Strukturwandel aus: Immer mehr Menschen arbeiten in den Fabriken – immer weniger auf dem Feld. Die aufkommende Massenfabrikation à la Henry Ford und die Verstädterung prägen das Leben der Menschen um 1900 in allen Bereichen ihres Alltags. Der interkontinentale Handel boomte, und die Exportquoten sind so hoch wie dann erst wieder in den 1980er-Jahren.

Dazu kommt ein weiteres Phänomen, das wir heute bestens kennen: die europaweite Migration. Um 1910 machen die Deutschen in Zürich 21 Prozent der Stadtbevölkerung aus. Die technischen Errungenschaften reissen die Men-



Unsicherheit – die Eisenbahn verändert das Leben der Menschen um 1900.

der Sozialstruktur her», sagte der deutsche Soziologe Professor Günter Voss.

Dazu gehört die Diskussion über die homosexuelle Heirat, Patchworkfamilien oder wieder in verstärktem Ausmass: die neue Rolle der Geschlechter. Immer mehr Frauen verdienen ihr Geld, und die Männer fühlen sich im Haushalt ebenso zu Hause wie im Büro. Massiv im Umbruch ist auch die Arbeitswelt. Seit einigen Jahren arbeiten die meisten Menschen im Dienstleistungssektor – der Anteil der Industrie am Bruttoinlandprodukt nimmt laufend ab.

Im Zuge dieses Strukturwandels hat sich die Organisation der Arbeit verändert. Am augenfälligsten ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit, des Arbeitsortes oder der Qualifikation. Das Normalarbeitsverhältnis ist am Aussterben – neue Formen von Arbeit drängen sich auf. Für Unsicherheit bei den Menschen sorgt auch die Personenfreizügigkeit. Sie stellt ganz neue Anforderungen an die Arbeitnehmenden und erhöht die Konkurrenz. Professor Voss umschreibt diese Entwicklung mit dem Begriff «Entgrenzung», der auch bestens zur Belle Époque passt.

Dieser extrem rasante Wandel der Welt sei eine deutliche Parallele zwischen damals und heute, sagt der Historiker, der emeritierte Professor Stig Förster. Solche Momente

des Aufbruchs «verstehen die Menschen nicht. Sie lösen bei ihnen eine allgemeine Verunsicherung aus.» Doch trotz dieser Parallelen ist Förster überzeugt: «Von Europa werde kaum ein weiterer Krieg ausgehen.» Es gäbe frappante Unterschiede zwischen den Epochen, sagt Förster. Der übersteigerte Nationalismus und Militarismus führte vor 1914 zu gefährlichen Spannungen zwischen den Staaten – dies fehlt heute in Europa. Dazu gab es damals keine supranationalen Organisationen wie die EU und die UN, «die bei allen ihren Schwächen doch ein Forum für den Ausgleich bieten».

Trotz aller Parallelen zu 1914 kann sich heute kaum jemand einen Krieg zwischen Europäern vorstellen. Dennoch ist es wichtig, dass sich Europa diese Tragödie immer neu erzählt. Es geht darum, die Erinnerung wachzuhalten, sich immer neue Fragen zu stellen und zu lernen, wo es etwas zu lernen gibt. «Allerdings gibt es zweifellos weiterhin erhebliche Gefahren», sagt Förster. Die Krisenherde haben sich einfach verschoben. Nach Ost- und Südasiens zum Beispiel. Und dort gibt es keine Organisation wie die Europäische Union.»

* Philipp Blom, *Der taumelnde Kontinent: Europa 1900–1914*

«Ich garantiere, dass wir jeden Fall prüfen»

Von Reto Liniger – Seit Frühling 2017 ist Dr. Sebastian Friess oberster Wirtschaftsförderer des Kantons Bern. Wir haben mit ihm über seine aktuellen Tätigkeiten der Standortförderung gesprochen und gefragt, was der Kanton Bern gezielt für die bereits bestehenden Firmen unternimmt.

Herr Friess, was ist wichtiger – neue Firmen ansiedeln oder bestehende halten?

Beide Tätigkeiten sind für eine dynamische Wirtschaftsregion wichtig und werden von uns im Kanton Bern als eine ebensolche dynamische Region auch gemacht. Wir siedeln zwischen zehn und fünfzehn Firmen pro Jahr im Kanton Bern an. Volkswirtschaftlich sind die bestehenden Firmen mindestens so bedeutend, wenn nicht sogar noch zentraler für die Wertschöpfung in unserem Kanton.

Was tut der Kanton Bern ganz konkret für die bestehenden Firmen?

Wir bieten gemeinsam mit unseren Partnern ein umfassendes Instrumentarium an: Bei unserer Förderagentur be-advanced erhalten Firmen je nach Bedarf ein Coaching in für sie drängenden Fach- und Organisationsfragen. Als Behörde öffnen wir Türen und stellen Kontakte her. Wir vermitteln Grundstücke und Büroflächen. Ganz konkret bieten wir auch Förderdienstleistungen an, beispielsweise Cash-Beiträge an Auf- und Ausbauprojekten oder Unterstützung bei Forschungsprojekten mit der Innovationsförderagentur des Bundes (Innosuisse). Manchmal benötigen hiesige Firmen aber auch technische Expertise – diese finden Sie unter anderem im Innovationspark in Biel, der ja in der Startphase von uns mitermöglicht wird. Fachkompetenz kann man zusätzlich in der Swiss Smart Factory bei uns im Kanton Bern finden. Und wir tragen auch die Verantwortung für die Verhandlungen zu allfälligen Steuererleichterungen.

Steuern sind also nicht nur bei Ansiedlungen aus dem Ausland ein Thema?

Nein, obwohl Gewinnsteuersätze natürlich bei Verhandlungen für Ansiedlungen aus dem Ausland immer wieder zur Sprache kommen. Das Thema bietet sich aber auch für bestehende Firmen an. Gerade dann, wenn Investitionsentscheide nötig und richtig sind, aber aus finanziellen Gründen nicht möglich sind im Kanton Bern. Bevor eine Firma dann woanders wächst und Arbeitsplätze schafft, ist sie eingeladen, mit uns zu sprechen und zu schauen, was sich im Kanton Bern gemeinsam realisieren lässt.

Sie laden offen zu mehr Steuererleichterungen ein?

(schmunzelt) Nicht wirklich. Aber es stimmt schon: Die gesetzliche Grundlage hierfür ist gegeben und sollte angewendet werden dürfen, so wie das alle anderen Kantone und übrigens auch alle anderen Innovationsstandorte weltweit tun. Ich habe kein Problem damit, selbstbewusst und zielorientiert mit dem Thema umzugehen, gerade im Hinblick auf die bestehenden KMU im Kanton Bern.



Sebastian Friess: «Sprechen Sie mit uns.»

Unterstützen Sie viele bestehende Firmen?

Ausserhalb unserer Jahresberichterstattung nenne ich keine Zahlen, da wir behördenseitig ja alle dem Amtsgeheimnis unterstehen. Wir stehen mit einer grossen Zahl Firmen in persönlichem Kontakt, vor allem die im Kanton Bern produzierenden Marktführer von Weltformat («Hidden Champions») liegen uns besonders am Herzen. Ob das aktuell viele oder wenige sind, ist nicht wichtig. Wichtig ist, dass immer wieder neue Kontakte und Möglichkeiten hinzukommen. Interessanterweise wollen viele Firmen gar keine Unterstützung, was ich grundsätzlich ein ausgesprochen positives Zeichen für ein funktionierendes Wirtschaftssystem finde. Nicht selten hören wir von den Firmen auch, dass sie glauben, sie kämen wohl ohnehin nicht in Frage für eine Fördermassnahme.

Ein Irrtum?

Wer hoch innovativ, exportorientiert und wettbewerbsfähig aufgestellt ist, schafft das gänzlich alleine oder kann – ohne falsche Scheu – gerne mit uns über unsere Dienstleistungen sprechen. Ich garantiere, dass wir jeden Fall prüfen, der an uns herangetragen wird, und dass wir rasch und unkompliziert zu einer Antwort finden.

Wollen Sie weitere Informationen?

Standortförderung Kanton Bern
info@berninvest.be.ch, Tel. 031 633 41 20
www.berninvest.be.ch

«Die Standortwahl Technologiepark Bern war für uns goldrichtig»

PageUp hat sich im Technologiepark Bern vom Start-up zum etablierten IT-Unternehmen entwickelt. Seit nun 20 Jahren sind Roland Bayard und Adrian Schafer mit ihrer Firma im Technologiepark zuhause. Warum sich der Standort immer wieder aufs Neue bewährt hat und weshalb er für jede Branche lohnenswert ist, verrät uns Herr Bayard im Gespräch.



Roland Bayard, Geschäftsführer PageUp

Vor bald 20 Jahren haben Sie im Technologiepark Bern mit Ihrer Firma PageUp gestartet. Weshalb hatten Sie sich für diesen Standort entschieden?

Wir kannten das Gebäude aufgrund unseres früheren Arbeitgebers und wussten, dass hier verschiedene IT-Firmen, aber auch andere Hersteller und Dienstleistungserbringer unter einem Dach arbeiten. Daher war es für uns ein interessanter Mix an Mietenden, in dem wir auch Vernetzungspotenzial gesehen haben. Ausserdem bot das Gebäude einen eigenen Empfang an, was uns als Start-up-Firma sehr entgegenkam. Es war ideal, dass wir zentrale Arbeiten teilweise sogar ohne Aufpreis abgeben konnten.

Sie nutzen also die zentralen Dienste des Technologieparks?

Als wir zu zweit gestartet sind, waren wir darauf angewiesen, dass zum Beispiel ein Telefondienst unsere Anrufe entgegengenommen hat, wenn wir nicht im Büro waren. Unterdessen haben wir unsere Zentrale selbst aufgebaut. Aber der Technologiepark hat noch andere zentrale Dienste, für die wir sehr dankbar sind: Der Postdienst und der zentrale Empfang sind eine Bereicherung und Entlastung. Das Inhouse-Restaurant wird rege genutzt und bietet gutes Essen zu fairen Preisen. Das Entsorgungskonzept ist vorbildlich gelöst, von Reinigungsarbeiten bleiben wir weitestgehend verschont und es ist äusserst praktisch, dass wir situativ das Auditorium oder Sitzungsräume dazumieten können.

Ihre Firma ist über die Jahre gewachsen – wie liess sich das mit Ihrem Standort vereinbaren?

Unser Briefkasten ist seit 20 Jahren derselbe. Im Jahr 1999 im Tiefparterre mit einem kleinen Büro gestartet, zählt PageUp mittlerweile über 50 Mitarbeitende, und wir sind innerhalb des Technologieparks mehrmals umgezogen. Immer, wenn es Engpässe gab, ergab sich eine Möglichkeit, innerhalb des Gebäudes zusätzli-

chen Platz und Büroflächen zu mieten. Also war für uns die Standortwahl goldrichtig und hat uns viele Kosten erspart.

Wie würden Sie die geografische Lage des Berner Technologieparks beurteilen?

Obwohl keine Zentrumslage im engeren Sinn vorliegt, sind die Arbeitsplätze an der Morgenstrasse 129 verkehrstechnisch gut erschlossen. Für uns als Unternehmen mit vielen Kundenkontakten ist der Standort äusserst praktisch. Durch die Nähe zur Autobahn sowie zum Bahnhof sind wir rasch bei unseren Kunden und auch gut erreichbar.

Welchen Unternehmen würden Sie den Standort empfehlen?

Der Technologiepark ist für jedwede Art von Unternehmen interessant! Er ist nicht nur für IT-Firmen ein gelungener Ausgangspunkt, sondern für kleinere oder mittlere Firmen jeglicher Branchen – insbesondere für Firmen mit Kundenkontakt, die Wert darauf legen, ihre Kunden repräsentativ empfangen zu können. Dank dem Empfang kommen die Besucher nicht in eine leere Eingangshalle, sondern werden begrüsst und haben eine gut sichtbare Anlaufstelle. Für kleinere Firmen ist der Technologiepark auch deshalb attraktiv, weil der interessante Mix an eingemieteten Firmen durchaus Vernetzungspotenzial bietet.

Gibt es demnach Synergien mit den anderen eingemieteten Firmen?

Insbesondere als wir noch kleiner waren, war das Synergiepotenzial sehr gross. Im Gebäude kommt man rasch in Kontakt, beispielsweise in der Cafeteria. Wir sind unter anderem auch für den Internet-Zugang im Technologiepark zuständig, wodurch zusätzlich Synergien mit anderen Firmen vor Ort entstehen.

Was ist für Sie ein Highlight als Mieter im Berner Technologiepark?

Ein Höhepunkt war sicher, als wir vor drei Jahren in den dritten Stock umgezogen sind. Vor 20 Jahren haben wir noch als Angestellte einer anderen Firma in diesen Büros gearbeitet. Als wir mit der eigenen Firma wieder in dieselben Räume ziehen konnten, war das ein toller, auch etwas nostalgischer Moment! Wir konnten die Räume nach unseren individuellen Wünschen gestalten; haben Wände gestellt, Sitzungszimmer und eine Küche eingerichtet.

Noch ein abschliessendes Votum?

Wir sind der Ansicht, dass der Technologiepark auch nach 20 Jahren immer noch optisch attrak-

tiv und einladend aussieht und wir unsere Kunden hier repräsentativ empfangen können. Die Wahl des Standorts Technologiepark Bern hat sich für uns immer wieder aufs Neue bewährt!

PageUp

Die Firma PageUp ist ein Berner Informatikunternehmen, das auf Microsoft-Infrastrukturen spezialisiert ist. Sie bietet vollumfängliche IT-Lösungen von der Beratung bis hin zum Projekt. Die Services reichen von Cloud-Themen, über die neuesten Client-Server-Infrastrukturen und Sourcing-Strategien bis hin zum kompletten Betrieb der IT-Infrastrukturen.

www.pageup.ch



Technologiepark

Der Berner Technologiepark wurde 1993 in Betrieb genommen und beherbergt auf 10 000 m² mehr als zwei Dutzend kleinere und mittelgrosse Unternehmen und auch einige international renommierte Firmen. Das Konzept des Technologieparks schafft mit einem Gemeinschaftsbereich und individuellen Arbeitsräumen optimale Voraussetzungen für erfolgreiches Unternehmertum. Es herrscht ein Unternehmerteil, der weit über die Region hinausstrahlt.

TEAG Technologiepark-Immobilien AG

Vermietung Büroflächen:

www.bernertechnologiepark.ch



So führen Sie erfolgreich eine Beiz

Von Reto Liniger – *Im letzten Jahr sind massenhaft Restaurants verschwunden. Bereits spricht man von einem Beizensterben in der Schweiz. Was sind die Gründe dafür? Und was muss ein Restaurant-Betreiber beachten, wenn er erfolgreich sein will?*



Schluss mit Braui Worb: Die Egger-Brüder (vorne) mit der Geschäftsleitung: Michael Egger (2. v.l.) und Marcel Egger (1. von r.).

Seit Juni ist Schluss mit Zwickeli trinken in der Braui Worb. Das Restaurant bleibt bis auf Weiteres geschlossen. Damit ist die Gemeinde Worb nicht nur um ein Restaurant ärmer, sondern hat ein Stück Identität verloren. Die Braui war lange Zeit ein Treff für die Worberinnen und Worber. Im Garten gab es frisches Zwickel-Bier, im Braui Keller Schnaps, Partys und Konzerte; und in der Kegelbahn Theateraufführungen. Die Anziehungskraft der Braui war gross; so gross, dass sogar die Berner Musikszene regelmässig zu Gast war: Polo Hofer sass mit dem Gitarristen Mario Capitanio in der Nische und Büne Hueber trank nach der Probe im Keller sein Bier.

Der Lauf der Zeit hat aber auch die Braui nicht verschont. Seit Jahren habe man das Restaurant mit der Brauerei quersubventioniert, sagt Marcel Egger, der mit seinem Bruder Michael die Egger-Brauerei in der sechsten Generation führt. Das Problem war nicht, dass die Braui zu wenig Gäste hatte; das Problem lag bei den hohen Fixkosten. Man habe in der Braui auf regionale und nachhaltige Produkte gesetzt und

dem Personal faire Löhne bezahlt. Und so schossen die Kosten in die Höhe. Ziel der Eggers war die «schwarze Null». «Das hätte aber bedeutet: Entweder die Preise zu erhöhen oder die Personal- und Warenkosten zu senken», sagt Egger. Weder der eine noch der andere Weg war für die Brüder eine Lösung. So blieb nur der Schlusstrich.

Stolperstein: die hohen Betriebskosten

Die Eggers mit ihrer Braui sind kein Einzelfall. Das dokumentiert der aktuelle Branchenmonitor von Gastrosuisse: 2904 Restaurants wurden im Jahr 2017 aus dem Handelsregister gelöscht oder meldeten Konkurs an. Demgegenüber stehen lediglich 2048 Neueintragungen von Restaurants. Das ergibt einen Rückgang von 856 Restaurants. Im Vergleich zum Vorjahr ist das Minus dreieinhalbmal so gross. Einen Hauptgrund für das Beizensterben hat Egger genannt: die hohen Betriebskosten. Gemäss dem Branchenmonitor wird heute in Restaurants fast jeder zweite Umsatzfranken für den Lohn

des Personals ausgegeben. Rund 45 Prozent des Umsatzes gehen für Personalkosten drauf, 30 für Waren, damit sind 75 Prozent des Umsatzes weg. Da ist noch keine Miete bezahlt, kein Strom, kein Service für die Kaffeemaschine und keine Rückstellungen für Investitionen.

Den hohen Kosten stehen anspruchsvollere Gäste gegenüber. Das Internet hat totale Informationstransparenz geschaffen: Der Kunde weiss genau, wo es die besten Schnitzel zu essen gibt und wer gute Vegi-Produkte im Angebot hat. Wer mittelmässige Kost anbietet, steht schnell auf dem Abstellgleis. Auch im Gastgewerbe haben die sozialen Medien eine Machtverschiebung eingeleitet: vom Anbieter zum Nachfrager. Wer gute Produkte und tollen Service anbietet, wird in den sozialen Netzwerken für positive Resonanz sorgen und damit für ein volles Haus.

Was muss ein Beizer tun, um erfolgreich zu sein?

«Leute kochen heute selber sehr gut und gerne. Wer trotzdem am Abend ein Restaurant besucht, will sich was gönnen und was essen, das er zuhause nicht selber kochen kann. Das muss nicht abgehoben sein, aber es muss gut gemacht und schön angerichtet sein. Das Cordon Bleu ist da ein Dauerbrenner. Es bringt aber nichts, zehn verschiedene Gordon Bleus auf der Karte zu haben, wenn diese nicht aussergewöhnlich sind – eines oder zwei reichen. Qualität fängt bei der Auswahl der Zutaten an. Diese müssen frisch und im Idealfall aus einem regionalen und nachhaltigen Bezug sein. Es ist unglaublich, wenn der Landgasthof sein Rindfleisch aus Übersee auf der Karte hat und der Gast bei der Anfahrt an Kuhweiden vorbeifährt oder das Restaurant am Murtensee Eglis aus Skandinavien verkauft.»

Marcel Egger, Brauerei Egger Worb

«Gastronomen sind in erster Linie Beziehungsmenschen, das ganzheitliche Denken steht bei vielen deshalb nicht an erster Stelle. Um langfristig einen Betrieb führen zu können, muss ein Beizer aus meiner Sicht die vier Punkte der Nachhaltigkeit beherrschen: Erstens, Ökologie. Das heisst, er muss regionale, möglichst ökologisch hergestellte und saisonale Produkte einkaufen. Zweitens, Ökonomie. Damit meine ich: Ein Beizer muss unbedingt rechnen können. Die Kosten sind in der Gastronomie hoch, die müssen mit den Einnahmen im Gleichgewicht sein. Drittens, das Soziale. Der Beizer muss sein Personal und seine Lieferanten fair behandeln und bezahlen. Erst wenn man fair zu den Menschen ist, entstehen langfristige und vertrauenswürdige Beziehungen. Und diese sind im Gastgewerbe sehr wichtig. Viertens, kulturelle Identität. Jedes Restaurant sollte einen Wiedererkennungseffekt

Es gibt weitere Gründe für das Beizensterben: Die Leute verpflegen sich mehr mobil, verbringen weniger Zeit in den Gaststuben, und nicht zuletzt ist die Konkurrenz zwischen den Restaurants gestiegen. Traditionelle Betriebe stehen in Konkurrenz zu exotischen Angeboten: Thailändisch, Mexikanisch, Peruanisch – und die vielgereisten Schweizerinnen und Schweizer lieben exotische Gerichte.

Doch: Schauen wir zuversichtlich in die Zukunft.

Gibt es Erfolgsrezepte für Betreiber von Restaurants?

Wir haben Gastronomen in Bern nach ihrer Meinung gefragt.

haben, eine Identität, eine eigene Handschrift. Sei dies mit Veranstaltungen, eigenen Menü-Kreationen oder einem speziellen Interieur.»

Michel Gygax, KG Gastrokultur GmbH

(Mitinhaber Du Nord, Le Beizli, Eiger, Marzer, Zum Schloss Köniz, L'esprit nouveau, Weinerlei)

«Ein Restaurant braucht eine starke Identität, um langfristig Erfolg zu haben. Der Gast muss den Namen des Restaurants mit einer klaren Vorstellung vom Angebot und dem Charakter des Restaurants verbinden können. Dies gilt vor allem in der Stadt, wo der Gast ein breites gastronomisches Angebot zur Auswahl hat. Umgekehrt muss der Wirt auch eine klare Vorstellung von seinem Zielpublikum haben, damit er sein Angebot auf dieses zuschneiden kann. Er muss sich also entscheiden, ob er sein Angebot auf ein breites Publikum oder für ein bestimmtes Segment zuschneiden will. Der Entscheid für ein bestimmtes Angebot kann den Wirt jedoch nicht davon entbinden, laufend den aktuellen Trends nachzuspüren. Er muss sich täglich neu erfinden, ohne dass er dadurch die Identität seines Restaurants verwässert. Dazu braucht es Innovationskraft, ein gutes Gespür für Trends und viel Leidenschaft.»

Martin Immenhauser, Restaurant Zunft zu Webern

«Der wichtigste Punkt ist der Gästeempfang so, wie wir auch gerne Freunde zu Hause empfangen. Deshalb ist ein ehrlicher und guter Empfang sehr wichtig für uns. Ein Konzept, das den Gastgeber überzeugt, und ein marktfrischer Einkauf, der sich nach dem Konzept ausrichtet, macht unseren Erfolg aus.»

Maurice Rota, Restaurant Kirchenfeld

Lehrstelle 2.0.

Von Manuela Ryter – Patric Walther will die Bildungslandschaft auf den Kopf stellen und modernisieren. Mit seinem Start-up Après school wagt der 23-jährige Berner nun den ersten Schritt: Eine Plattform soll es Lernenden ermöglichen, ihre Lehre individuell zu gestalten.

Patric Walther, Sie haben 2015 kurz nach dem Abschluss Ihrer Lehre zum Polymechaniker das Start-up Après school gegründet. Weshalb?

Ich habe in der Lehre das grosse Verbesserungspotenzial der dualen Bildung erkannt. Mein Lehrbetrieb stellte Schleifmaschinen her. Ich hätte mich auch für Automation interessiert – dieser Bereich wurde jedoch an Externe ausgelagert. Stattdessen musste ich in Schule und Betrieb viele Sachen lernen, die mich nicht interessierten. Und bei wirtschaftlichen Flaute machte ich wochenlang nichts. Wir Lernenden diskutierten, wie man die Lehre interessanter machen könnte.

Indem Sie ein Start-up gründen?

Am Anfang stand ein Business nicht im Fokus. Ich klopfte vielmehr bei zuständigen Ämtern und Personen an, verschickte hunderte E-Mails und trug mein Anliegen vor. Um etwas zu bewegen, musste ich eine Firma gründen und statt Visionen konkrete Dienstleistungen anbieten.

Mit Après school bauen Sie eine Plattform auf, dank der sich Lernende und Ausbildungsbetriebe vernetzen können. Was ist Ihre Idee dahinter?

Firmen sollen in einem ersten Schritt Synergien nutzen. Es braucht nicht jede Firma einen SAP-Kurs anzubieten, die Lernenden können diesen auch bei der Nachbarfirma besuchen – so wird die Qualität erhöht und es werden Kapazitäten geschaffen, die es erlauben, auf die individuellen Interessen des Lernenden einzugehen.

Inwiefern?

Steht beispielsweise in einem Schreinerbetrieb keine CNC-Maschine, kann der Lehrbetrieb ein Praktikum in einer anderen Firma ermöglichen. So können Lernende ihre Ausbildung an ihre persönlichen Interessen anpassen.

Wird Après school eine Art Sharing-Plattform?

Ja. Ausbildungsbetriebe bieten firmenübergreifende Module, Workshops oder Praktika an, welche die Lernenden buchen können – sie teilen also ihr Know-how. Entwickelt wird die Plattform von Lernenden der Noser Young Professionals, einer Firma, die bereits firmenübergreifend ausbildet. Später will ich meine Vision verwirklichen und das gesamte Bildungssystem auf den Kopf stellen.

Wie sieht diese Vision aus?

Jugendliche sollen sich nicht mehr zwischen Lehre oder Gymnasium entscheiden müssen – ihre Ausbildung soll individuell werden. Bildung soll den Fokus auf die Jugendli-



Patric Walther: «Die Lehre wird attraktiver.»

chen richten statt auf den Lehrplan: Wer sind sie? Was wollen sie? Was brauchen sie? Der Lehrplan wird den meisten Lernenden nicht gerecht – die Berufe sind viel zu breit, die Betriebe viel zu unterschiedlich und die Interessen der Jugendlichen zu individuell.

Was bringt Après school den Firmen?

Die Lehre wird wieder attraktiver. Die IT-Branche ist offen für Neues und sehr interessiert an Après school. In der Industrie ist man viel konservativer, «try-and-error» gibt es hier nicht. Dabei gibt es hier besonders viel Potenzial.

Attraktivere Lehrstellen dank Individualisierung

Das Start-up Après school will die duale Ausbildung personalisieren: Die Plattform soll Lernende mit Firmen und Schulen vernetzen, die ihre firmenübergreifenden Angebote online erfassen. Sie buchen ein Praktikum, einen Workshop oder ein Ausbildungsmodul, der Lehrbetrieb erhält automatisch eine Meldung und gibt das OK dazu. Finanziert wird die Plattform über jährliche Abgebühren.

Blockchain erobert KMU

Von Oliver Rügauer – *Blockchain? Sie haben schon mal etwas darüber gehört, höchstwahrscheinlich im Zusammenhang mit der Kryptowährung Bitcoin. Doch Bitcoin ist nicht gleich Blockchain. Um das zu verstehen und Anwendungsbereiche der Blockchain ausserhalb des Finanzsektors kennenzulernen, gibt es seit April in Bern den Business Blockchain Hub.*

Die Blockchain-Technologie hat das Potenzial, die Wirtschaft und Gesellschaft digital zu transformieren, so wie das Internet die Kommunikation transformiert hat. Die Anwendungsbereiche der Blockchain gehen nämlich weit über die Kryptowährung Bitcoin hinaus. Seit April gibt es in Bern die Möglichkeit, die Anwendungen der Blockchain-Technologie kennenzulernen: Der Business Blockchain Hub, den ich organisiere, versteht sich als Informations- und Netzwerkveranstaltung für KMU, die das Potenzial der Blockchain-Technologie kennenlernen wollen.

Doch was ist die Blockchain eigentlich? Kurz gesagt schafft die Blockchain eine demokratische, unbestechliche digitale Infrastruktur zur vertrauenswürdigen, beweisbaren Abwicklung von Geschäftsvorgängen. Die an den Transaktionen beteiligten Parteien brauchen sich weder vorgängig zu kennen noch zu vertrauen. Das dezentrale Hauptbuch der Blockchain ermöglicht damit eine durchgängige, digitale Abwicklung von Geschäftsprozessen entlang der Wertschöpfungskette. Dabei werden gleichzeitig die Compliance durchgesetzt sowie Fehler und missbräuchliche Manipulation vermindert.

Aus technischer Sicht gibt es kaum Einschränkungen bei den Transaktionsarten, die über die Blockchain -Plattformen abgewickelt werden können:

- *Zahlungsvorgänge und andere Wertflüsse*
- *Eigentumsübertragungen an Wertgegenständen*
- *Identitätsnachweise von Personen und Institutionen*
- *Ursprungsnachweise von Gütern*
- *digitaler Abschluss und programmatische Ausführung von Verträgen*
- *automatische Ausführung und Protokollierung von organisationsübergreifenden Prozessen*

Mit diesen Möglichkeiten lassen sich dezentrale Business-Ökosysteme aufbauen, die es ermöglichen, zentralistische Marktmechanismen aufzubrechen und die Wertschöpfung von Geschäftssystemen über Branchengrenzen hinweg zu revolutionieren. Denn im Gegensatz zu zentralen Internet-Plattformen mit traditionellen Lieferanten-Kunden-Beziehungen, wie beispielsweise Amazon oder Airbnb, erzeugen Business-Ökosysteme über die Blockchain eine gemeinschaftliche Wertschöpfung mit definierten Regeln und Verhaltensweisen. So werden typischerweise neue Wachstumsmärkte erschlossen oder zentrale Systeme digital disruptiert (zerstört).

KMU sollten sich vorbereiten

Die Tendenz zur Elimination von Intermediären wie Banken ist im Finanzsektor offensichtlich. Finanztransaktionen können sich in der Blockchain ohne Bankkonto kostengünstig und direkt zwischen den Parteien abwickeln. Von den strukturellen Umwälzungen der Blockchain sind nicht nur Grossunternehmen betroffen. KMU sind gut beraten, sich strategisch darauf vorzubereiten und sich frühzeitig mit den Nutzungsmöglichkeiten vertraut zu machen.

Auch die zahlreichen Schweizer Blockchain-Start-ups starten ihre innovativen Geschäftsmodelle als KMU. Ein typisches Beispiel ist das Start-up Winding Tree (<https://windingtree.com/>), das auf Blockchain-Basis eine Reiseplattform entwickelt, die Reiseveranstalter und Kunden ohne Intermediäre direkt miteinander verbindet. Mit Swiss, Lufthansa und internationalen Hotelketten konnte Winding Tree bereits namhafte Partner gewinnen. Zur Finanzierung ihres Projekts hat sich die Jungfirma auch der Blockchain bedient. Dazu hatte sie vor ein paar Monaten in einem Initial Coin Offering (ICO) weltweit von über 7000 privaten Investoren über 3 Millionen Dollar Startkapital beschafft, ohne Abhängigkeiten mit Banken oder Venture-Kapitalgebern einzugehen. Die privaten Investoren haben als Gegenwert sogenannte Token erhalten. Im Gegensatz zu Aktien halten die Token-Inhaber keine Beteiligung an der Unternehmung. Dafür können die Tokens unter dem Kürzel LIF bereits an verschiedenen Kryptobörsen (<https://coinmarketcap.com/currencies/winding-tree/>) gehandelt und das Investment jederzeit liquidiert werden.

Was ist eine Blockchain?

Unter Blockchain versteht man ein digitales, öffentliches Hauptbuch, in dem Geschäftsvorgänge transparent und unabhängig von den beteiligten Geschäftsparteien in einem verteilten Speicher protokolliert werden. Ähnlich wie das Internet ist die Blockchain eine Infrastruktur, die sich aus einem dezentralen Netzwerk von Akteuren bzw. deren Computern zusammensetzt. Diese sogenannten Miner verifizieren die Geschäftsvorgänge unabhängig voneinander in einem demokratischen Konsensmechanismus und kontrollieren sich gleichzeitig gegenseitig. Erst nachdem alle Miner den Geschäftsvorgang für korrekt befunden haben, werden die relevanten Informationen mit kryptografischen Verfahren unveränderbar in einen neuen Block geschrieben. Jeder Block ist mit seinem Vorgänger verkettet, daher der Name Blockchain (Blockkette). Über die verketteten Blöcke kann die Historie aller Vorgänge jederzeit von allen Parteien transparent nachvollzogen und bewiesen werden. Jeder Miner verfügt über eine komplette Kopie aller Blöcke, womit sich Fehler und vor allem missbräuchliche Datenmanipulation unmittelbar nachweisen lassen.



Blockchain ist mehr als nur Bitcoin – das Potenzial der neuen Technologie ist riesig.

«Um die Blockchain erfolgreich zu nutzen, müssen zentralistische Strukturen überwunden werden.»

KMU brauchen keine eigenen Plattformen zu entwickeln, um das Geschäftspotenzial der Blockchain zu erschliessen. Im Fall von Winding Tree werden Schweizer Hotels Übernachtungen zu ihren Konditionen direkt den Kunden anbieten können, ohne überhöhte Kommissionen an Buchungsplattformen wie Booking.com abliefern zu müssen. Zudem behalten die Hotels den Kundenkontakt und die Hoheit über die damit verbundenen Daten.

Temperaturwerte in der Blockchain geschrieben

Modum (<https://modum.io>) ist ein weiteres Schweizer Start-up, das sein Startkapital über einen ICO beschafft hat. Modum verknüpft das Internet of Things (IoT) mit der Blockchain, um die Lieferkette von Produkten für die beteiligten Parteien nachvollziehbar zu dokumentieren. Ein Beispiel sind Medikamente, bei deren Lieferung ein vorgegebener Temperaturbereich eingehalten werden muss. Die Anpassung der Schweizer Heilmittelverordnung an die EU-Vorgaben hatte zur Folge, dass der Postversand für zahlreiche Medikamente nicht mehr möglich war. Stattdessen musste die Logistik auf eine wesentlich teurere aktive Kühlkette umgestellt werden. Mit ihrer Lösung zur Temperaturonzeichnung bringt Modum die Paketlogistiker, denen inzwischen Lieferungen in Millionenhöhe entgangen sind, zurück ins Geschäft. Jedem Paket wird ein IoT-Sensor beige packt, der während der Lieferung die Temperatur aufzeichnet. Die Temperaturwerte werden in eine Blockchain geschrieben und automatisch auf die Einhal-

tung des vorgegebenen Temperaturbereichs überprüft. Sind die Temperaturschwankungen im grünen Bereich, sind die regulatorischen Anforderungen nachweislich erfüllt und die Medikamentenlieferung kann bedenkenlos akzeptiert werden. Andernfalls wird die Lieferung zurückgewiesen, und es kann automatisch eine Ersatzlieferung ausgelöst werden. Der Prozess der Qualitätssicherung kann entlang der gesamten Lieferkette von allen involvierten Parteien transparent eingesehen und nachvollzogen werden.

KMU können die Blockchain nicht nur für ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen nutzen. Sie können die dezentrale Struktur der Blockchain dafür brauchen, ihre Leistungen in einem Ökosystem so miteinander zu verknüpfen, dass auch der Konsument direkt in die Wertschöpfung eingebunden wird. Denkbar wäre, den Herkunftsnachweis von Landwirtschaftsprodukten vom Produzenten bis zum Konsumenten in einer Blockchain abzubilden.

Diese Beispiele zeigen, dass die Blockchain auch für KMU immer mehr an Bedeutung gewinnt und sie über Blockchain-Ökosysteme neue oder zusätzliche Wertschöpfung erschliessen können. Doch müssen wir das Konzept der Dezentralisierung erst verstehen

lernen und damit experimentieren, bevor wir das ökonomische Potenzial voll erschliessen und die bestehenden Geschäftsmodelle transformieren können. Mit unserer direkten Demokratie hat der Wirtschaftsstandort Schweiz dabei einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Ländern, den es international zu nutzen gilt. Deshalb: Schauen Sie rein am Blockchain Hub, Sie können nur profitieren! Weitere Informationen finden Sie unter hub.ch.

Oliver Rügauer ist ein E-Business-Pionier, setzte digitale Projekte in verschiedenen Branchen um und brachte mit Migros den ersten Lebensmittelhändler in der Schweiz online. Seine Sporen als Unternehmer hat er sich in Kanada als Mitbegründer des Mobile-Internet -Start-ups Wmode Inc. abverdient. Heute ist er als Senior Consultant für digitale Geschäftsentwicklung bei ICG tätig. Er hat den Business Blockchain Hub ins Leben gerufen und begleitet KMUs bei der digitalen Transformation. Oliver Rügauer studierte Informatik und Betriebswirtschaft an der Universität Bern und absolvierte ein Executive MBA in digitaler Transformation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur.

Flaschen in der Wirtschaft*



* Die Fests Bock Flaschen sind ab sofort wieder in erlesenen Restaurants und bei Coop erhältlich.



«Frauenpower für die technische Welt.»

Elena Egger,
Technikerin HF
Unternehmens-
prozesse

sfb
Bildungszentrum
für Technologie
und Management

Infoabende:
Zollikofen 17.01./20.03.
Olten 15.01./12.02.

Höhere Fachschule. www.sfb.ch

BernPunkt.

Das Magazin für Stadt und Region Bern

Gibt es auch digital: wirtschaftsraum.bern.ch

«Mir macht Sorgen, dass uns die Städter sagen wollen, wie wir leben sollen»

Von Kaspar Meuli – Kein anderer Parlamentarier legt so einen weiten Weg von seinem Wohnort nach Bern zurück wie Duri Campell. Der Bündner BDP-Nationalrat lebt in S-chanf. Der Bauer und Skilehrer war Gemeindepäsident und Grossrat und pendelt seit drei Jahren vom Oberengadin in die Bundestadt.

Duri Campell, im Engadin ist die Hochjagd in vollem Gang*, was tun Sie als passionierter Jäger überhaupt noch hier in Bern?

Tatsächlich ist der grösste Nachteil meines Amts als Nationalrat, dass ausgerechnet während der Bündner Hochjagd Session ist. Das ist wirklich sehr schwierig, aber auch daran habe ich mich gewöhnt. Doch es käme mir nie in den Sinn, die Session zu schwänzen, um auf Jagd gehen zu können. Das kommt nicht in Frage.

Können Sie sich noch erinnern, wann Sie das erste Mal in der Bundesstadt waren?

Ja, das war 1981 mit 18 Jahren, als ich an der Schwangengasse den Handelskurs für Landwirtschaft besuchte, ein Vorbereitungskurs für die landwirtschaftliche Schule, den es damals nur im Kanton Bern gab. Wir lernten vor allem Buchhaltung und Recht.

War das Ihr erstes Grossstadterlebnis?

Bern war effektiv die erste grosse Stadt, die ich als Bergbub kennenlernte. Ich bin im Engadin in einem ganz kleinen Weiler mit 40 Einwohnern aufgewachsen. Meine Eltern führten ein Hotel, einen Landwirtschaftsbetrieb und einen Campingplatz, wo wir von klein auf mitarbeiten mussten.

Wie haben Sie die Verlockungen der Stadt erlebt?

Der Wechsel in die Stadt war für mich sehr interessant. Ich lebte in den Wintermonaten hier und hatte mir den Nebel, von dem uns die Hotelgäste immer erzählt hatten, überhaupt nicht vorstellen können. Ich hatte Angst, ich würde einen Winter lang die Sonne nicht sehen. Aber zum Glück war es dann auch in Bern ein sehr sonniger Winter.

Sie sind der Parlamentarier mit dem längsten Arbeitsweg nach Bern, wie reisen Sie?

Praktisch immer mit dem Zug. Die Reisezeit von Bahnhof zu Bahnhof beträgt genau vier Stunden. Ich steige um 32 ein, steige drei Mal um und bin jeweils um 31 in Bern.

Empfinden Sie diese lange Reise als Last oder als willkommene Auszeit?

Als ich gewählt wurde, und mir vorstellte, ich müsse nun für jede Sitzung acht Stunden hin und zurück reisen, sagte ich mir: Das könnte hart werden. Aber dem ist nicht so. Entweder arbeite ich und bereite mich auf die Session vor, oder es kommt im Zug zu sehr lustigen Begegnungen.

Wo leben Sie in Bern?

Ich habe das Glück, dass meine 27-jährige Tochter und ihr Freund hier arbeiten. Als ich gewählt wurde, äusseren sie den Wunsch, ich solle bei ihnen wohnen. Das war für mich ein Highlight, denn da hat man als Vater das Gefühl, doch nicht ganz alles falsch gemacht zu haben. Die beiden nahmen

sich dann eine grössere Wohnung, und jetzt wohne ich bei ihnen im Liebefeld, wenn ich hier in Bern bin.

Gibt es etwas, worum Sie die Berner beneiden?

Dafür kenne ich die Stadt, ehrlich gesagt, noch nicht gut genug. Aber etwas, das ich unbedingt kennenlernen will, ist das Aare-Schwimmen.

Und was vermissen Sie in Bern?

Da ich nur auf Zeit hier lebe, fehlt mir nichts. Vor allem im Frühling komme ich gerne ins Unterland. Wenn es hier zu blühen beginnt, vermisste ich die Berge am allerwenigsten. Ich schätze beides: Die 100 Tage, die ich in Bern verbringen kann, und die 260, die ich im Engadin lebe. Doch das Engadin ist mir schon noch näher.

Das Stadt-Land-Gefälle gilt als eine der grossen Bruchlinien der Schweiz. Sehen Sie das auch so?

Für mich gibt es da zwei sich widersprechende Komponenten: Einerseits wollen alle in die Stadt, weil dort das Angebot so gross ist. Andererseits höre ich immer wieder von Leuten, sie möchten auf dem Land wohnen. Gerade gestressten Leuten würde dies bestimmt guttun. Und so wie ich das Hin-und-Her-Reisen im Zug erlebe, ist Arbeiten in der Stadt und Leben auf dem Land auch durchaus machbar. Das würde die Menschen gelassener machen.

Mit dem Stadt-Land-Graben ist auch eine unterschiedliche Weltsicht gemeint: Hier die eher konservativen, verschlossenen Menschen auf dem Land, dort die progressiven, weltoffenen Städter ...

... ich würde das nicht so verallgemeinern. In gewissen Dingen sind die Landleute auch progressiver als die Städter. Was mir mehr Sorgen bereitet ist, dass die Städter den Leuten auf dem Land sagen wollen, wie sie leben sollen. Ich denke da vor allem an die Zweitwohnungsinitiative.

Sie sind Bauer. Auch bei der Nahrungsmittelproduktion will die übrige Bevölkerung verstärkt mitreden. Ich denke an Themen wie Pestizideinsatz und Tierwohl.



Campell: «Will unbedingt Aare-Schwimmen.»

Eigentlich ist es ja schön, dass sich die Städter für die Landwirtschaft interessieren. Aber auch da sehe ich, dass uns gewisse Leute die Entwicklung nicht zugestehen wollen, die in ihrem eigenen Alltag selbstverständlich ist. Ich bin schon bereit, wieder wie anno dazumal zu bauern, aber nur, wenn ihr eure Briefe auch wieder auf der Schreibmaschine schreibt. Die Mechanisierung in der Landwirtschaft ist nicht einfach schlecht. Auch beim Umweltschutz haben wir in den vergangenen Jahren grosse Fortschritte gemacht. Ich bin überzeugt, dass die Landwirtschaft in die richtige Richtung geht.

Sie kennen alle politischen Ebenen der Schweiz. Welche ist die attraktivste?

Ich war definitiv am liebsten in der Exekutive. Als Gemeindepräsident kann man wirklich viel bewirken. Als ich daneben auch noch Leiter der Skischule Zuoz war, ging ich am Morgen in den Stall, danach anderthalb Stunden ins Gemeindebüro und schliesslich in die Skischule mit 60 Lehrern. Das war sehr vielseitig. Auf dem Hof war ich mein eigener Chef. Als Politiker musste ich Mehrheiten gewinnen und schauen, dass ich an der Gemeindeversammlung 51 Prozent der Stimmentenden auf meiner Seite hatte. Und in der Skischule konnte ich als Vorgesetzter sagen, wo's langgehen soll. Da wurde ich an Resultaten gemessen, daran, wie viele Halbtagslektionen und Privatstunden ich verkaufen konnte ...

Am meisten Aufmerksamkeit haben Sie in Ihren drei Jahren als Nationalrat mit einem Vorstoss erregt, der vom Bund fordert, Schneesportlager zu unterstützen. Ist dieses Anliegen repräsentativ dafür, was Sie in Bern bewegen wollen?

Ich will nicht bloss Vorstösse produzieren, um wahrgenommen zu werden. Ein Vorstoss muss seine Logik haben, und das ist mit der Förderung des Schneesports der Fall. Wenn man den jungen Menschen nicht mehr die Möglichkeit gibt, zu erleben, was es heisst zu schlitteln, auf einem gefrorenen See Schlittschuh zu laufen oder Ski zu fahren, dann geht etwas verloren ...

... vor allem aber fürchten die Wintersportorte, ohne Skilager wüchsen keine neuen Kunden heran.

Das ist so. Als Touristiker und Skilehrer macht es mir Sorgen, wenn weniger Ski gefahren wird. Wenn man als Jugendlicher diesen Sport nicht erlebt, wird man als Erwachsener nicht Skifahren wollen. Man wird in jungen Jahren zum begeisterten Skifahrer.

Ihr Kanton schickt sieben Parlamentarier nach Bern, gibt es zwischen den Bündnern auch über die Parteigrenzen hinweg einen besonderen Zusammenhalt?

Das kann man sicher so sagen. Wir haben einen guten Austausch untereinander, das ist auch wichtig, denn wir sind zwar ein grosser aber ein nicht sehr bevölkerungsreicher Kanton. Umso besser müssen wir uns darüber absprechen, welche Anliegen, die Graubünden betreffen, wir in den Räten einbringen wollen.

Treffen Sie sich in Bern auch ausserhalb des Parlamentsbetriebs und trinken mal ein Glas zusammen?

Nein, so weit geht das nicht. Aber wir haben vor jeder Session ein gemeinsames Treffen mit der Bündner Regierung, bei dem wir die anstehenden Geschäfte besprechen.

Wie erleben Sie während der Session das Parlamentarierleben ausserhalb des Bundeshauses. Die sagenumwobene «Nacht der langen Messer» etwa?

Ich habe zwei Bundesratswahlen erlebt, und da kann von langen Messern keine Rede sein. Das stellt man sich viel zu spektakulär vor. Ich war vor der ersten Bundesratswahl ziemlich emotionsgeladen, wurde dann aber bald auf den Boden der Realität zurückgeholt. Das lief alles ganz normal, keine so verrückte Sache. Ansonsten verbringe ich in Bern viel Zeit mit meiner Familie. Ich bin nicht so oft auf der Gasse. Ich besuche politische Veranstaltungen, die sind dann aber um 22 Uhr zu Ende, und dann geht man nach Hause.

* Das Gespräch fand am 18. September 2018 im Bundeshaus statt.

Duri Campell (55) ist Bauer und Skilehrer und betreibt einen Hof im Oberengadin zwischen S-chanf und Cinous-chel. Zudem ist er Besitzer des Campingplatzes Chapella, den seine Frau Erna Campell führt. Er leitete lange Jahre die Skischule Zuoz, war Gemeindepräsident von S-chanf und sass im Bündner Grossen Rat, den er auch präsidierte. 2015 wurde er für die BDP in den Nationalrat gewählt. Campell ist Mitglied der staatspolitischen und der Geschäftsprüfungskommission.

RANGE ROVER VELAR
DER STIL DER AVANTGARDE.



ABOVE & BEYOND



Ihr Fachmann
seit 1924.

Emil Frey AG
Autocenter Bern
Milchstrasse 3, 3072 Ostermundigen
Tel. 031 339 44 44, Fax 031 339 44 43
www.bern.landrover-dealer.ch



WINNER
WORLD CAR AWARDS
2018 WORLD CAR DESIGN OF THE YEAR



Das stilischste Auto
der Schweiz 2018

Mit einem Inserat im Bern- Punkt erreichen Sie nahezu 20 000 Führungspersonen aus Wirtschaft und Politik.

Die nächste Ausgabe erscheint im April 2019.
Haben Sie Interesse an einem Inserat?

Melden Sie sich unverbindlich bei Claudia Heynen:
Telefon +41 (0)31 963 11 95
oder claudia.heynen@ast-fischer.ch

Impressum

Herausgeber: Wirtschaftsraum Bern
Redaktion: Wirtschaftsraum Bern,
Reto Liniger
Anzeigen: AST & FISCHER AG
Layout: DesignDirection,
Markus Reichenbach, Bern
Bilder: zvg, Danielle Liniger, unsplash,
iStock
Druck: AST & FISCHER AG
Auflage: 12 000 Exemplare (deutsch)
Postadresse: Wirtschaftsraum Bern
Nägeligasse 2, Postfach
CH-3001 Bern
Telefon +41 (0)31 321 77 00
wirtschaftsraum@bern.ch
wirtschaftsraum.bern.ch

Hat Ihre Adresse geändert?
Bitte melden Sie uns Ihre aktuelle Adresse auf:
kommunikation.wirtschaftsraum@bern.ch

Dezember 2018