

Bulletin

Das älteste Bankmagazin der Welt. Seit 1895.



Arbeit – Was uns Menschen voranbringt

Gespräche, Zahlen, Bilder und Liebesgeschichten rund um das Erwerbsleben

Finanzierung: Überschaubar. Nervenkitzel: Grenzenlos.

Die neue C-Klasse. Jetzt zu besonders attraktiven Konditionen.

Souverän im Auftritt. Einzigartig im Detail. Die neue C-Klasse überzeugt nicht nur mit ihrem sportlichen Design in effizienter Leichtbauweise, sondern auch durch zahlreiche innovative Assistenzsysteme – sowie einen grosszügig gestalteten Innenraum, der den Massstab ihrer Klasse neu definiert. Entdecken Sie die Vorteile der neuen C-Klasse und profitieren Sie von Flottenkonditionen.

Mehr Informationen erhalten Sie bei Ihrem Mercedes-Benz Partner oder unter

www.mercedes-benz.ch/fleet

Sondermodell C 200 «Swiss Star Edition»	CHF 51 845.–
Ihr Preisvorteil	CHF 11 590.–
Barkaufpreis	CHF 40 255.–¹
2,9 % Leasing ab	CHF 325.–/Mt.²



MERCEDES-BENZ BUSINESS

Das Flottenangebot für Sie.



Mercedes-Benz

¹C 200 «Swiss Star Edition», 1991 cm³, 182 PS (135 kW), Barkaufpreis CHF 40 255.– (Fahrzeugwert CHF 51 845.– abzüglich CHF 10 345.– Preisvorteil ergibt CHF 41 500.–, abzüglich 3 % Flottenrabatt). Verbrauch: 5,3 l/100 km, CO₂-Emission: 123 g/km (Durchschnitt aller verkauften Neuwagen: 148 g/km), Energieeffizienz-Kategorie: C.

²Leasingbeispiel: Laufzeit: 48 Monate, Laufleistung: 10 000 km/Jahr, eff. Jahreszinssatz: 2,94%, 1. grosse Rate: CHF 8500.–, Leasingrate ab dem 2. Monat: CHF 325.–. Exklusive Ratenabsicherung PPI. Ein Angebot der Mercedes-Benz Financial Services Schweiz AG. Vollkaskoversicherung obligatorisch. Eine Kreditvergabe ist verboten, falls diese zu einer Überschuldung des Leasingnehmers führen kann. Änderungen vorbehalten. Der Flottenrabatt von 3 % basiert auf einer Gesamtfuhrparkgrösse von 1 bis 7 Fahrzeugen. Angebot gültig für Unternehmen mit Handelsregistereintrag oder gültiger MwSt.-Nummer. Das Fahrzeug muss auf das Unternehmen oder auf einen flottenrabattberechtigten Mitarbeiter immatrikuliert werden. Die Mindesthaltezeit beträgt 6 Monate. Alle Preise inkl. 8 % MwSt. Angebot gültig bis 30.06.2014. Immatrikulation bis 31.12.2014.

Der Mensch *muss* und *darf* und *will* arbeiten



An dieser Ausgabe haben mitgearbeitet:

1 Otfried Höffe

Der emeritierte Tübinger Professor und Direktor der Forschungsstelle Politische Philosophie beschäftigt sich mit den verschiedenen Facetten menschlicher Praxis. Er ist Senator der deutschen Nationalakademie Leopoldina und Präsident der Schweizer Nationalen Ethikkommission im Bereich der Humanmedizin. Für das Bulletin denkt der Philosoph über den Sinn und Zweck von Arbeit nach. *Seite 4*

2 Francesco Muzzi

Der italienische Infografiker hat sechs Seiten gestaltet mit 15 Grafiken zum Thema Arbeit – von der Altersvorsorge über Heimüberweisungen von Auswanderern bis zu den beliebtesten Menüs in Schweizer Kantinen. *Seite 30*

3 Martha Maznevski

Die gebürtige Kanadierin führte die letzten fünf Jahre das MBA-Programm am IMD in Lausanne, ihr Spezialgebiete sind unterschiedliche Arbeitskulturen. Maznevski unterrichtet jedes Jahr Studenten aus über 40 Ländern und berät globale Firmen, wie ihre Teams besser zusammenarbeiten können. Ihre Erkenntnisse auf *Seite 38*.

4 Fritz Schaap

Der Reporter und Autor stammt aus Berlin und lebt in Beirut. In Ägypten wurde er nach der Revolution verhaftet, für eine Reportage aus Alexandria erhielt er den CNN Journalist Award. Für das Bulletin reiste Schaap durch das postdiktatorische Myanmar und besuchte Jungunternehmer. *Seite 52*

Warum arbeiten wir? Um unseren Unterhalt zu bestreiten, ein Dach über dem Kopf zu finanzieren und uns hier und da etwas Ausserordentliches leisten zu können?

Nein. Arbeit ist mehr! Otfried Höffe, der emeritierte Tübinger Philosophieprofessor, schreibt in seinem Essay über die sinnstiftende Komponente der Arbeit: «Der Mensch ist nicht bloss das Tier, das arbeiten *muss*. Er ist auch das einzige Lebewesen, das sowohl arbeiten *darf* als auch arbeiten *will*.» (*Seite 4*)

Die vorliegende Bulletin-Ausgabe zeigt verschiedenste Aspekte der Arbeit: Wir reisen nach Myanmar (dem ehemaligen Burma), wo sich seit der Absetzung der Militärdiktatur 2011 die beeindruckende Kraft der Marktwirtschaft beobachten lässt und Jungunternehmer beginnen, ihre Ideen und Leidenschaften in Businessmodelle zu gießen (*Seite 52*). Tharman Shanmugaratnam, der Vize-Premierminister von Singapur, erklärt die Erfolgsstory des Stadtstaates, die auf einem aussergewöhnlichen Arbeitsethos beruht (*Seite 24*).

Und Arbeit ist noch mehr: Sie ist Kunst (*Seite 7*), sie ist die kleine Pause (*Seite 44*) und sie ist zuweilen der Beginn einer grossen Liebe (50).

Wenn Arbeit einen so hohen Stellenwert hat, ist ihr Verlust umso tragischer. Im Credit Suisse Sorgenbarometer ([Link: credit-suisse.com/sorgenbarometer](http://credit-suisse.com/sorgenbarometer)) führt die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust seit Jahren die Rangliste der Sorgen an. In dieser Ausgabe besuchen wir einen jungen italienischen Akademiker, der mangels Arbeit zurück ins Elternhaus ziehen musste (40). Und wir zeigen die Bedeutung von Arbeitsmigration: Noch nie zog es so viele Menschen auf der Suche nach Arbeit und einem besseren Leben ins Ausland (18).

Ist dieses Bulletin Arbeit, ist es ein Vergnügen?
Sind das überhaupt Gegensätze? Urteilen Sie selbst.

Ihre Redaktion



Zum Titelbild:
Der Fotograf Alejandro Cartagena porträtierte in Mexiko auf dem Highway 85 bei Monterrey Menschen auf dem Arbeitsweg.
Das Bild ist Teil des Portfolios «Arbeit in der Kunst» (*Seite 7*).
«Car Poolers 5 und 6», 2011–12, Fotos, 50,8 x 31,2 cm.



LUXUSWOHNUNGEN

MIT HOTELSERVICE IN LUGANO



VERMIETUNG UND VERKAUF

*Wohnungen mit SPA, Restaurant, Innen- und Außenpool auch für Kurzaufenthalte.
Nur wenige Minuten vom Stadtzentrum Lugano entfernt mit atemberaubenden Blick über den See.
Komfort und Privatsphäre in stilvollem Ambiente.*

WWW.RESCORTCOLLINADOLORO.COM

RESORT COLLINA D'ORO

VIA RONCONE 22, 6927 AGRA, LUGANO | Tel. +41 91 641 11 11
INFO@RESORTCOLLINADOLORO.COM

Bulletin: Arbeit

4 Philosophie der Arbeit

Wie uns die Arbeit formt und warum sie das Leben besser macht.

7 Portfolio: Kunst

Maler, Plastiker und Fotografen – und ihr Bild der Arbeit.

18 Völkerwanderung

Noch nie lebten so viele Menschen ausserhalb ihres Heimatlandes.

22 Allein unter Männern

Frauen könnten Japans Wirtschaft retten. Wenn man sie nur arbeiten liesse.

24 Was Singapur besser macht

Ein seltenes Gespräch mit dem Vize-Premierminister Tharman Shanmugaratnam.

30 Die Welt in Zahlen

Von Traumjobs bis zu Renten – das Arbeitsleben in Infografiken.



36 Fachkraft Tier

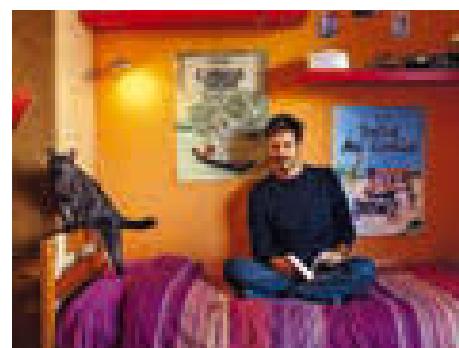
Hunde beim Zoll, Maden in der Chirurgie – auch für Tiere gibt es viel zu tun.

38 So machen es die anderen

Verschiedene Arbeitskulturen zu verstehen, wird in einer offenen Welt immer wichtiger.

40 Arbeitslos in Italien

Luca Cavaliere wollte nicht zurück ins Hotel Mama. Aber er hatte keine andere Wahl.



43 VerARBEITung des Lebens

Peter Schneider über die grosse Karriere von sechs Buchstaben.

44 Zeit für eine Pause

Mittagspause in New York, Madrid oder Schanghai: eine Weltreise in Fotografien.

50 Die Work-Wife-Balance

Geschichte eines Paares, das Liebe und Beruf verbindet.

52 Aufbruch in Myanmar

Das frühere Burma ist ein Magnet für Jungunternehmer.

64 Viel Fleiss, kein Preis

Die Schweizer sind nicht produktiver als ihre Nachbarn.

66 «Vielen fehlt die Flexibilität»

Was Länder fit macht für den Wettbewerb.

68 Richard David Precht

Der deutsche Philosoph fordert im Gespräch ein radikal anderes Schulsystem.

70 Leere Lehrstellen

Wie werden Schweizer Firmen attraktiv für junge Talente?

72 Teilen ist schöner

Büro-Gemeinschaften sind gefragt. Sie versprechen mehr Freiraum und bessere Ideen.

76 Unser bester Freund

Roboter nehmen uns immer mehr Aufgaben ab. Sechs aussergewöhnliche Modelle.



78 Gesucht: Mitarbeiter

Till Kaestner von LinkedIn über die moderne Job-Suche.

80 Work Space

Illustriert von Jörn Kaspuhl.

Neu im App Store

Die App «News & Expertise», mit dem Bulletin und weiteren aktuellen Publikationen der Credit Suisse.
www.credit-suisse.com/bulletin



An die

Arbeit!



Von Otfried Höffe

*Ihr Wert ist viel höher als jeder Lohn,
der zum Monatsende ausbezahlt wird. Sie formt
den Menschen und fördert das Gemeinwesen.
Arbeit macht das Leben besser.*

Die Arbeit spielt in allen Kulturen und Epochen eine wesentliche Rolle. In den Worten Immanuel Kants ist der Mensch «das einzige Tier, das arbeiten muss». Trotzdem erhält die Arbeit bei Pädagogen und Psychologen – auch bei Philosophen – zu selten den Rang eines Grundbegriffs, einer fundamentalen Kategorie für den Menschen. Der Arzt und Psychologe Sigmund Freud allerdings erkennt ihren überragenden Wert an. Seiner Ansicht nach gibt es nur zwei Eckpfeiler für das Leben: außer der Liebe noch die Arbeit.

Doch der Reihe nach: Ursprünglich hat das Wort «Arbeit» eine wenig humane Bedeutung. Der Ausdruck bezeichnete im Germanischen nämlich die schwere körperliche Tätigkeit, mit der eine Waise, da niemand anderer für sie sorgt, ihren Lebensunterhalt verdient. Selbstverständlich gab es weit mehr Personen, die sich nach heutigem Verständnis der Arbeit widmeten, nämlich einer dem Lebensunterhalt dienenden Tätigkeit. Gleichwohl waren grössere Gruppen von ihr ausgenommen, in der griechischen Kultur etwa die Freien im Unterschied zu den Knechten oder Sklaven.

Freiheit und Notwendigkeit

Auch in der Bibel ist Arbeit zunächst negativ konnotiert, in der Genesis ist die Arbeit eine Strafe für den Sündenfall; seitenswegen soll der Mensch «im Schweiße seines Angesichts sein Brot essen» (1. Buch Mose). Nach dem Gedanken der Erbsünde unterliegt aber jeder Mensch dieser Aufgabe, worin eine Demokratisierung liegt: Im Prinzip wird keiner von der Arbeit entlastet. Im Übrigen hat die Arbeit auch eine positive Seite. Sie ist Teil des Auftrags, sich die Erde untertan zu machen.

Im frühen christlichen Mönchtum erfährt die Arbeit sogar eine gewisse Heiligung. Gemäss der benediktinischen De-

vise «Ora et labora», «Bete und arbeite», bildet sie – wie später bei Freud – einen von nur zwei Eckpfeilern des Lebens. Heute finden wir diese Wertschätzung wieder. Denn in gelungenen Fällen verbindet die Arbeit die erwähnte Demokratisierung mit einer Humanisierung: Es gehört zum Los, aber auch zur Würde des Menschen, in einer bald freundlichen, bald aber auch feindlichen Umwelt sein Dasein zu sichern und bei dieser Gestaltung seines Lebens seine Begabungen und Kräfte zu entfalten. In diesem Sinne gilt etwa in Goethes «Wilhelm Meisters Wanderjahre» die Arbeit in erster Linie weder als Not noch Mühsal oder Lohn der Sünde. Sie wird vielmehr als Leistung verstanden.

Lange Zeit setzten aber führende Intellektuelle ein Reich der Freiheit dem Reich der Notwendigkeit entgegen. Zum Reich der Notwendigkeit zählten sie die Arbeit, mit deren Hilfe der Mensch seine Bedürfnisse erfüllt und insgesamt auf schlichte Weise lebt. Im Reich der Freiheit dagegen existiere er als geistiges Wesen, das, von aller Arbeit entlastet, in Musse ein gutes Leben führe. Noch zu Beginn des letzten Jahrhunderts galt oft nur derjenige als Gentleman, der keinem für den Lebensunterhalt notwendigen Beruf nachging.

Diese Einschätzung wird von Kant zu Recht verworfen. Auch in der gesellschaftlichen Realität hat sie sich längst verflüchtigt. Die zeitgenössische Gesellschaft ist wesentlich eine Berufs- und Arbeitsgesellschaft. Ihr liegt eine geradezu revolutionäre Veränderung der Werte zugrunde. Heben wir drei Gesichtspunkte hervor, was Arbeit für uns heute bedeutet:

1 – Arbeit macht gleich

Den ersten Gesichtspunkt, die schon angedeutete wirtschaftliche und gesellschaftliche Demokratisierung, spricht ein frühchristlicher Theologe kompromisslos scharf aus: Im Zweiten Brief an die Thes-

salonicher (Vers 3,10) erklärt der Apostel Paulus, wer nicht arbeite, solle auch nicht essen. Dieser erste Gesichtspunkt folgt dem Prinzip der Gleichheit und Gerechtigkeit. Er widerspricht dem Modell einer Musse- oder Freizeitklasse, die sich für etwas Besseres hält, daher die anderen arbeiten lässt, während sie selber Mussetätigkeiten nachgeht.

Das Gleichheitsprinzip ist folgenreich, denn es verlangt, dass jeder im Rahmen seiner Möglichkeiten zu seinem Lebensunterhalt beiträgt. Daher haben Elternhaus und Schulen dem Heranwachsenden zu helfen, sich zum künftigen Mitglied der Berufs- und Arbeitswelt zu entwickeln. Für die entsprechende Elementarstufe braucht man zweierlei, sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft, überhaupt den Lebensunterhalt selbst zu verdienen. Man spricht von «employability», der Fähigkeit und Bereitschaft zur Erwerbstätigkeit. Im nächsten Schritt bereitet man sich für eine Erwerbstätigkeit vor, die den eigenen Begabungen entspricht. Allerdings muss die Arbeitswelt entsprechende Chancen bieten, wofür vor allem Wirtschaft und Politik verantwortlich sind.

2 – Arbeit verleiht Prestige

Ein zweiter Gesichtspunkt besteht in einem enormen Anstieg der Reputation durch Arbeit. Dem liegt eine starke Zunahme der erforderlichen manuellen, intellektuellen und sozialen Fähigkeiten zugrunde. Die Arbeit war zwar schon immer eine planvolle Tätigkeit, für die man Werkzeuge und Verfahrensweisen erfand sowie die Arbeitsteilung einführte. Im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung – also auf dem Weg, der unsere Agrar- und Handwerksgesellschaft um eine Technik- und Industriegesellschaft, später auch um eine Dienstleistungs- und Wissengesellschaft erweitert – haben sich die Ansprüche an die Arbeit noch beträcht- >

lich erhöht. Dadurch wird deren soziales und auch politisches Gewicht gestärkt: Das Prestige eines Menschen hängt heute wesentlich mit der Art und dem Rang seiner (Berufs-)Arbeit zusammen.

3 – Arbeit ist sinnstiftend

Diese Sachlage führt zum dritten Gesichtspunkt: Die eigene Arbeit samt der zugehörenden Bildung, Ausbildung und Weiterbildung birgt Chancen zu einer Selbsterhaltung, die ein Überschusspotenzial enthalten, nämlich Chancen zur Selbstentfaltung, Selbstverantwortung und Selbstverwirklichung. Hier darf man pathetisch werden: Die Arbeit, wenn man denn die passende Stelle findet, beläuft sich auf ein wahres Humanitätspotenzial. Mit einer Figur aus Joseph Conrads Erzählung «Herz der Finsternis» aus dem Jahre 1899 gesprochen: «Ich liebe das, was in der Arbeit steckt – die Möglichkeit, sich selbst zu finden.»

Dabei darf man allerdings nicht einem Irrtum erliegen, man darf die manuellen Tätigkeiten nicht als reine Plage, die «geistigen» dagegen als pures Vergnügen hinstellen. Denn abgesehen davon, dass beide Arten notwendig sind und es überdies unterschiedliche Begabungen gibt, sagt die Erfahrung: Manche handwerkliche Arbeit geht leicht und erfolgsgewiss von der Hand, während die Arbeit von Wissenschaftern oft mühevoll ist und von hohem Konkurrenz- und Kreativitätsdruck begleitet wird, ohne dass man sich des Erfolges sicher sein kann.

Warum aber ist der Mensch das Tier, das arbeiten muss? Eine sachgerechte Antwort hat viele Gründe. Es beginnt mit der Einsicht, dass zwar nicht in allen Arbeitsarten, aber in ihrer Gesamtheit eine Aneignung der Natur und zugleich eine Selbstschöpfung des Menschen stattfindet. Weiter gelingt es dem Menschen, freilich nur in Grenzen, sich aus der Naturab-

hängigkeit zu befreien. Überdies findet er sich zu Anstrengung, Wagnis und Kreativität, zu Kooperation, aber auch zu Konkurrenz und nicht zuletzt zu interkulturellen Fähigkeiten herausgefordert. Die heutige Arbeitswelt ist also von zahlreichen Freiheitschancen durchdrungen. Keineswegs findet Freiheit nur in der von Arbeit entlasteten Zeit, der Freizeit, statt. Bei anspruchsvollen Berufen geschieht es sogar vornehmlich in der Arbeit selbst.

Mittlerweile hat sich deren Potenzial für Selbstachtung und Achtung durch andere noch kräftig erhöht: Wer arbeitet, erweist sich längst als eine hochgradig vernetzte Person, die sowohl den anderen als auch sich selber dient.

In seinem zur globalisierten Wirtschaftswelt durchaus kritischen Roman «Wenn wir sterben» führt Ernst-Wilhelm Händler, ein Unternehmer und studierter Philosoph, im «Raster mit wünschenswerten Eigenschaften» für erfolgreiches Wirtschaften nicht etwa die Ellbogenmentalität an. Er betont stattdessen «tradierte Werte, Lernbereitschaft, Konflikt- und Konsensfähigkeit, innovatives Denken, kooperative Führungsfähigkeit». Und diese bunte Mischung setzt er nicht bloss mit «Risikobereitschaft» fort, sondern auch mit «Integrität, Sensibilität, Geduld und Neugier».

Der Mensch will und darf

Versuchen wir eine umfassende Bilanz, und bauen wir auf sechs Gesichtspunkte aus.

In der Arbeitswelt erschließt sich der Mensch die Natur und kultiviert sie. Dabei sucht er, zweitens, seinen Lebensunterhalt sowie, drittens, ein angenehmes, sicheres, vielleicht sogar ein grosszügiges Leben.

Die Arbeit verfolgt aber nicht bloss wirtschaftliche Ziele. Da sie sowohl fachliche als auch soziale Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten entfalten lässt,

trägt sie viertens zur persönlichen und sozialen Identität bei, was einer früheren Ansicht widerspricht, wer selber arbeite, sei arm.

Die Arbeit ist allerdings fünftens auch ein Faktor sozialer Kontrolle, eine Gegenkraft gegen den sprichwörtlichen Müsiggang, der aller Laster Anfang sei. Nach dem Soziologen Ralf Dahrendorf sind vor allem junge Männer, die keine Arbeit haben, mancherorts zu einem bedrohlichen Element moderner Gesellschaften geworden. Sie sind anfällig für Aggression und für einen gewaltbereiten Fundamentalismus.

Sechstens trägt die Arbeit zum wirtschaftlichen Wachstum eines Gemeinwesens und zugleich zu dessen Steueraufkommen bei. In der Arbeitswelt fällt also glücklicherweise das Selbstinteresse zu einem erheblichen Teil mit dem Gemeinwohl zusammen.

Und weil die Arbeit einen wesentlichen Bestandteil der Person und der Persönlichkeit bildet, darf man Kant abwandeln. Der Mensch ist nicht bloss das Tier, das arbeiten muss. Er ist auch das einzige Lebewesen, das sowohl arbeiten darf als auch arbeiten will. □



Otfried Höffe ist emeritierter Philosophieprofessor und leitet die Forschungsstelle Politische Philosophie am Philosophischen Seminar der Universität Tübingen. Jüngst erschien von ihm: «Ethik. Eine Einführung» (C.H. Beck Verlag, München).

Kunsthandwerk

Arbeit ist etwas Schönes! Zeitgenössische Maler, Plastiker oder Fotografen setzen sich auf unterschiedlichste Weise mit dem arbeitenden Menschen auseinander. Das Portfolio auf den nächsten Seiten zeigt eine vielfältige Beschäftigung mit den Dingen, die wir tagein, tagaus tun.

Zusammengestellt von Maria Leutner



Duane Hanson: «Queenie II», 1988, mehrfarbige Bronzeplastik mit Zubehör, Lebensgrösse
(© The Estate of Duane Hanson/2014, ProLitteris, Zurich. Courtesy of Van de Weghe Fine Art, New York)



Neo Rauch: «Küchenwunder», 2005, Öl auf Leinwand, 200 x 140 cm

(© 2014, ProLitteris, Zurich. Courtesy Galerie EIGEN + ART, Leipzig/Berlin, und David Zwirner, New York/London. Foto: Uwe Walter, Berlin)



Julian Rosefeldt: «The Shift», 2008, 16-mm-Film übertragen auf HD, 4-Kanal, Farbe, Ton, 16:36-Minuten-Loop
(© 2014, ProLitteris, Zurich)





Jeff Wall: «Untangling», 1994,
Diapositiv im Leuchtkasten, 189 x 223,5 cm
(courtesy of the artist)



Francis Alÿs: «Turista», Mexico City, 1994, Aktion, fotografisch dokumentiert
(courtesy David Zwirner, New York/London)



Peter Fischli und David Weiss: «Beliebte Gegensätze: Theorie und Praxis»;
aus: «Plötzlich diese Übersicht», 1981–2012,
ungebrannter Ton (ca. 250 Skulpturen), kleinstes Objekt 6 x 7 x 5 cm, größtes Objekt 5 x 53 x 82 cm
(© Peter Fischli und David Weiss, Zürich, 2014. Courtesy Sprüth Magers, Berlin/London, Matthew Marks
Gallery, New York, Galerie Eva Presenhuber, Zürich)



Hurvin Anderson (geb. 1965): «Jersey», 2008, Öl auf Leinwand, 250,3 x 208,3 cm, erworben mit Mitteln des «2008 Outset/Frieze Art Fair Fund» für die Tate Collection 2009 (Foto: © Tate, London 2014)



David Shrigley: «Untitled», 2013, Filzstift auf Papier, 29,6 x 21 cm





Christine Hill: «Small Business Model», 2011, Installation, variabel: Podest, Tresen, Regale, Interieur
(© 2014, ProLitteris, Zurich. Courtesy Galerie EIGEN + ART, Leipzig/Berlin. Foto: Uwe Walter, Berlin)

Andreas Gursky:
«Karlsruhe Siemens», 1991,
Fotografie, 175 x 205 x 5 cm
(© Andreas Gursky/2014, ProLit-
teris, Zurich. Courtesy Sprüth
Magers, Berlin/London)





Von der grossen Völkerwanderung

Noch nie lebten so viele Menschen weg von zu Hause: 232 Millionen Menschen befinden sich derzeit ausserhalb ihres Heimatlandes. 1990 waren es erst 150 Millionen.

Von Bettina Rutschi und Lukas Gehrig

Die grenzüberschreitende Migration konzentriert sich auf verhältnismässig wenige Länder: Etwa die Hälfte aller Migrantinnen und Migranten lebt in nur zehn Staaten. Die USA absorbieren mit über 45 Millionen Zuwanderern den grössten Anteil, gefolgt von Russland (11 Mio.), Deutschland (10 Mio.), Saudi-Arabien (9 Mio.) sowie den Vereinigten Arabischen Emiraten und Grossbritannien (je 8 Mio.). Unter den Herkunftsländern führen Indien, Mexiko und Russland mit je rund 11 Millionen Emigranten die Rangliste an.

Aus ökonomischer Sicht wird Migration anhand verschiedener Faktoren erklärt, die nach der Richtung ihres Einflusses in Push- oder Pull-Faktoren unterteilt werden. Push-Faktoren wirken abstossend, sie bewegen Menschen dazu, ihr Land zu verlassen. Pull-Faktoren dagegen wirken anziehend. Eine trennscharfe Unterscheidung ist nicht möglich, zumal stets beide Antriebe mitspielen.

Pull: Was Einwanderer anzieht

Anziehend wirken ein grosses Stellenangebot, eine hohe Beschäftigungsquote und ein hohes Lohnniveau sowie politische Stabilität. Durch solche Pull-Faktoren besonders getrieben ist beispielsweise die



232 Millionen
Menschen, die ihr Heimatland verlassen

3%
Anteil der Migranten an der Weltbevölkerung

45 Millionen
Zuwanderer in den USA

11 Millionen
Zuwanderer in Russland

40%
Schweiz: 40 Prozent der Immigranten arbeiten in Branchen, die Mühe haben, qualifiziertes Personal zu finden

27%
Albanien: 27 Prozent der Hochqualifizierten wandern aus (europäische Spitze)

Auswanderung von Mexiko in die USA oder von Indien und Pakistan in die USA sowie nach Saudi-Arabien und in die Vereinigten Arabischen Emirate. Die zwei reichen Ölförderstaaten weisen einen enormen Bedarf an Arbeitskräften auf.

Eher Pull-getrieben ist auch die Binnewanderung in Europa, die gerade in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Polen und Rumänien rangieren heute unter den Top-3-Herkunftsländern für Einwanderer in hochentwickelte Länder. Während es die polnischen Staatsangehörigen insbesondere nach Deutschland zieht, ist Italien, nicht zuletzt aufgrund der sprachlichen Nähe, ein beliebter Arbeitsort für rumänische Emigranten geworden. Auch liess die Wirtschaftskrise in Südeuropa die Auswanderung aus Ländern wie Spanien, Portugal oder Griechenland zwischen 2009 und 2011 gleich um 45 Prozent in die Höhe schnellen, mit Deutschland und Grossbritannien als den wichtigsten Zieldestinationen.

Push: Was Auswanderer abstösst

Zu den wichtigsten Push-Faktoren zählen politische Unsicherheiten wie Krieg, Verfolgung oder fehlende Freiheitsrechte, aber auch das Fehlen wirtschaftlicher Perspektiven. Sie treiben vor allem die Migra-

Juliane Rönnau, 37,

Architektin aus Deutschland,
arbeitet in Sydney, Australien.



Hochqualifizierte Arbeit — Als ich 2002 mit der Uni in Dresden fertig war, gab es kaum Jobs für junge Architekten in Deutschland. Ich hab mich mit befristeten Verträgen durchgeschlagen, bin ständig umgezogen, aber dieses Nomadensein war nichts für mich. 2004 erzählte mir ein Studienfreund, der nach Australien gegangen war: «Mensch, hier gibt es reichlich gute Jobs!» Mein Vertrag in Regensburg lief gerade aus, also besorgte ich mir ein Ticket und erst mal ein «Work & Travel»-Visum. Nach einer Woche hatte ich ein Zimmer, nach zwei Wochen eine Stelle! 2005 wechselte ich zu einer Designfirma und 2006 zu Brian Meyerson Architects (heute MHN Design Union), die mein Visum sponserten und wo ich nach wie vor arbeite. Später beantragte ich eine

permanente Aufenthaltserlaubnis und seit zwei Jahren bin ich sowohl deutsche als auch australische Staatsbürgerin. Die Jobsicherheit ist hier deutlich grösser, auch wenn sich in Deutschland die Lage etwas verbessert hat. Ausserdem bin ich mit meinen Aufträgen wirklich glücklich. Oft bauе ich ein Haus vom ersten Kundengespräch bis zur Übergabe allein – das komplette Spektrum abzudecken ist einfach interessant, und das Budget fällt hier oft höher aus als in Deutschland, man muss nicht ständig an Materialien oder Extras sparen. Verdienen würde ich in Europa wahrscheinlich weniger, aber die Lebenshaltungskosten in Sydney sind auch deutlich höher. Dafür stimmt die Lebensqualität. Inzwischen habe ich zwei

kleine Kinder, kann eine Vier-Tage-Woche arbeiten und feste Zeiten einhalten – das ist in meiner Branche eher selten. Kollegen in Deutschland machen viel mehr Überstunden und müssen oft weite Strecken zum Job zurücklegen. Die Entscheidung, nach Australien zu gehen, habe ich nie bereut. Sydney ist wirklich ein perfekter Ort zum Leben. Natürlich gibt es einen Wermutstropfen: Ich bin eigentlich ein totaler Familienmensch, und Heimat bedeutet mir eine Menge. Die riesige Entfernung ist ein Manko: So weit weg zu sein von Eltern, Freunden und Ereignissen fällt mir oft nicht leicht. Es ist schade, wenn Großeltern und Enkel sich nur einmal im Jahr sehen.

Protokoll: Julica Jungehülsing

tion innerhalb des afrikanischen Kontinents, in Lateinamerika oder in Südasien an. Dabei erleben vor allem grosse Schwellenländer wie Südafrika, Brasilien oder Indien starke Zuwanderung aus ihren Nachbarländern. Über drei Millionen Menschen aus Bangladesch wohnen beispielsweise in Indien.

Länder wie Indien und Russland können gleichzeitig von Pull- wie auch von Push-Migration betroffen sein. Der Grund dafür: Die beiden Faktoren wirken sich unterschiedlich auf die verschiedenen Bildungsklassen innerhalb eines Landes aus. So sind Hochqualifizierte vergleichsweise mobiler und können oftmals zwischen verschiedenen Zieldestinationen wählen. Dadurch entsteht ein globaler Wettbewerb um die Talente. Länder mit starken Pull-Faktoren wie die USA ziehen die meisten Hochgebildeten an, eben auch solche aus Indien oder Russland. Umgekehrt sind Menschen zum Beispiel aus Bangladesch grösstenteils niedrig qualifiziert. Ihnen bleibt nicht viel mehr übrig, als ihr Glück im Nachbarland Indien zu versuchen.

Verlust an Wissen und Erfahrung

In den letzten zehn Jahren hat die Anzahl Zuwanderer mit höherem Bildungsabschluss in den hochentwickelten OECD-Ländern um 70 Prozent zugenommen. Schaut man die Herkunftsländer an, fällt auf, dass dort gerade die Hochqualifizierten am stärksten zur Emigration tendieren. Dies unterstreicht die hohe Mobilität von gut Ausgebildeten. Eine gewichtige Ausnahme bildet hierbei Mexiko, es wandern nämlich vor allem Mexikaner und Mexikanerinnen mit niedriger Qualifikation in die USA aus.

Aus der Perspektive des Destinationslandes ist die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte äusserst attraktiv, stillt sie doch den Fachkräftemangel, kurbelt so das Wirtschaftswachstum an und stabilisiert dabei sogar das Lohnniveau. Genau umgekehrt ist es in den Heimatländern der qualifizierten Migranten. Dort hat der sogenannte «Brain Drain» – der Verlust an Wissen, Erfahrung und gebildeten Arbeitskräften – negative Folgen. Von «Brain Drain» besonders stark betroffen sind einzelne kleine Länder und Inselstaaten in Afrika, Lateinamerika und der Karibik, deren Elite abwandert. In Guyana, Barbados oder Haiti etwa übersteigt der Anteil in OECD-Ländern lebender Gut-qualifizierter denjenigen in der Heimat

Sekani Chisale, 31,
Automechaniker aus Malawi,
arbeitet in Johannesburg, Südafrika, als Gärtner.



Manuelle Arbeit — Ich bin 31 Jahre alt und in Nkhata Bay im Norden von Malawi geboren. Im Dezember 2005 bin ich nach Johannesburg gekommen, um eine Stelle als Fahrer zu finden. Malawi ist ein sehr armes Land, ich bin der Erstgeborene von sechs Kindern. Nach neun Jahren musste ich die Schule verlassen, meine Eltern konnten das Schulgeld nicht weiter bezahlen. Dann habe ich drei Jahre auf dem Feld gearbeitet, Tabak und Mais geerntet und Geld für den Führerschein gespart. Später habe ich eine Ausbildung als Automechaniker gemacht und bin nach Johannesburg gezogen, in Malawi gab es schlicht keine Arbeit. Eine Stelle als Fahrer habe ich nicht gefunden, in Südafrika braucht man viele Papiere, wenn man einen Job finden will. Unterdessen habe ich zwar Reisepass und Arbeitserlaubnis, aber ich arbeite längst als Gärtner. Den ersten Job fand ich 2006 über ein Zeitungs inserat, vier Jahre lang pflegte ich den Garten eines Südafrikaners, bis er schliesslich nach Holland zog. Jetzt arbeite ich bei sechs verschiedenen Leuten, jeden Tag woanders. Dass ich Gärtner werde, hätte ich nie gedacht, aber die Arbeit gefällt mir. Ich bin viel an der frischen Luft, nur der Lohn ist schlecht: Ich verdiene ungefähr 4000 Rand pro Monat (ca. 350 Franken, Anm. d. Red.), das

reicht zum Leben und um ein bisschen Geld nach Hause zu schicken. Wir wohnen in einem Raum beim Arbeitgeber meiner Frau, sie ist dort Hausangestellte. Versicherungen habe ich keine. Pro Jahr kann ich etwa einen Monat frei nehmen. Anfangs habe ich bei meiner Tante gewohnt, sie kam vor mir nach Johannesburg. Als sie wegzog, konnte ich nicht nach Malawi zurück – ein erwachsener Mann ohne Familie! Mittlerweile bin ich aber verheiratet, meine Frau kommt auch aus Malawi, wir haben zwei Kinder. Der Älteste ist sechs, er lebt zu Hause bei meiner Mutter. Ich habe ihn jetzt zwei Jahre lang nicht gesehen, die Reise kostet ein Viertel von meinem Monatslohn. Nächstes Jahr will ich aber wieder hin. Wir telefonieren jede Woche. Der zweite Sohn ist erst sieben Monate alt und wohnt bei uns. Mein Plan für die Zukunft ist, nach Malawi zurückzugehen und mein eigenes Geschäft aufzumachen. Ich will in Südafrika Ersatzteile für Autos kaufen und diese zu Hause verkaufen. Vermutlich mache ich das in der Hauptstadt Lilongwe, die ist zwar fast 500 Kilometer von meiner Familie in Nkhata Bay entfernt, aber es ist wohl leichter, dort die Ersatzteile zu verkaufen.

Protokoll: Judith Reker

Sara López, 52,
Bäckerin aus Mexiko,
arbeitet in Brooklyn, USA.



Unternehmertum — Mein Vater war Bäcker in der mexikanischen Stadt Puebla, aber er verdiente viel zu wenig, um meine Mutter, meine acht Geschwister und mich durchzubringen. 1977 wanderte er nach New York aus. Das Touristenvisum, mit dem er einreiste, hatte er unter dem Namen und mit dem Ausweis eines Freundes beantragt. Als kurz darauf eine meiner Schwestern bei der Geburt ihres Kindes starb, besass er keine Papiere, um zurückzukehren und an der Beerdigung teilzunehmen. Er arbeitete als Tellerwäscher und nachts als Gehilfe in italienischen Bäckereien. Später ging auch meine Mutter. Ich war damals fünfzehn Jahre alt und musste mich fortan um meine jüngeren Geschwister kümmern. Nach zehn Jahren war die finanzielle Lage meiner Eltern in den USA noch immer so schwierig, dass ich ihnen helfen wollte. 1987 beschloss ich, ebenfalls auszuwandern. Das war sehr traurig, weil ich meine Geschwister zurücklassen musste. Sie blieben bei einer Tante und bei ihrer Grossmutter. Nach einiger Zeit liehen wir uns von Freunden Geld, um in Brooklyn eine kleine mexikanische Bäckerei zu eröffnen. Mittlerweile lebt die ganze Familie in New York, wir alle sind amerikanische Staatsbürger geworden. Ich bin verheiratet, habe aber keine

Kinder. Unsere Nachbarschaft in Brooklyn war ursprünglich italienisch geprägt, heute sind wir Mexikaner in der Mehrheit. In letzter Zeit ziehen auch angelsächsische Amerikaner aus Manhattan hierher, weil es als schick gilt. Englisch spreche ich nur wenig. 99 Prozent meiner Kunden können schliesslich Spanisch. Ablehnung oder Rassismus habe ich nie erlebt, im Gegenteil: Mexikaner gelten hier als tüchtige Arbeiter und sind darum beliebt. Wir öffnen um fünf Uhr morgens und schliessen um acht Uhr abends. Ich kümmere mich um die Administration, bin aber auch häufig an der Verkaufstheke tätig. Unser Familienunternehmen hat zwölf Angestellte. Zusätzlich betreiben wir einen mexikanischen Imbiss, und einer meiner Brüder führt eine Bäckerei in Manhattan. Wir gehören zum Mittelstand, haben ein kleines Auto und machen zweimal pro Jahr Ferien – jeweils in den USA und in Mexiko.

Wenn ich in Mexiko bin, besuche ich Angehörige. Die Kriminalität in meinem Land ist schrecklich, aber Gott sei Dank ist mir noch nie etwas geschehen. Dass ich irgendwann zurückkehre, ist ausgeschlossen. Alles, was ich bin und habe, verdanke ich den USA.

Protokoll: Sandro Benini

Die Schweiz hungert nach Talenten

Die Zuwanderung ist eine wichtige Stütze des «Erfolgsmodells Schweiz». So waren 2013 fast 40 Prozent der Einwanderer in Branchen angestellt, die grosse Schwierigkeiten bekunden, qualifiziertes Personal mit höherer Bildung oder einem Hochschulabschluss zu finden – zum Beispiel im Maschinenbau, in der Uhrenindustrie oder im Gesundheitswesen. Die vergleichsweise gute Arbeitsmarktsituation ist ein entscheidender Pull-Faktor der Schweiz, der es ihr erlaubt hat, den Fachkräftemangel durch Zuwanderung auszugleichen. Der Frage, ob Kontingentierung, wie die Schweiz sie in der Vergangenheit kannte – und bald wieder haben wird, oder ob der freie Personenverkehr für Gesellschaft und Wirtschaft vorteilhafter ist, wird vertieft im Monitor Schweiz: Markt versus Kontingente vom 9. Dezember 2013 nachgegangen.

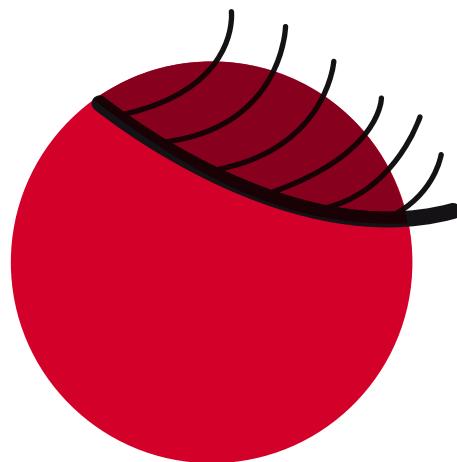
Mehr unter: www.credit-suisse.com/publications (siehe: «Schweizer Wirtschaft»)

deutlich. In Europa weist Albanien mit 27 Prozent die höchste Auswanderungsrate unter den Hochqualifizierten aus, gefolgt von Rumänien (18%), Irland (17%) und Polen (16%).

Attraktive Schwellenländer

Weniger als 3,5 Prozent der Hochqualifizierten verlassen hingegen die grossen Schwellenländer Brasilien, China, Indien und Russland in Richtung OECD-Länder. Zwar nimmt auch dort die Emigration Gutqualifizierter in absoluten Zahlen gemessen zu. Doch sie wird mehr als wettgemacht durch eine rasche Zunahme an Gutqualifizierten im Inland. Es wird sich zeigen, ob die grossen Schwellenländer in Zukunft sogar Dynamiken entwickeln, die vermehrt Einwanderer aus den heutigen Immigrationsländern in Nordamerika und Europa anziehen und damit den Wettbewerb um mobile, gut ausgebildete Arbeitskräfte weiter verschärfen. Ein erstes Zeichen wäre, dass Studenten aus Schwellenländern, die im Ausland (z.B. den USA) ihre Ausbildung geniessen, nach dem Studium vermehrt wieder in ihr Heimatland zurückkehren. □

Bettina Rutsch und Lukas Gehrig arbeiten beim Economic Research der Credit Suisse.



Allein unter Männern

Die Frauen könnten Japans Wirtschaft retten.
Wenn man sie nur arbeiten liesse.

Von Sonja Blaschke

Es war für Kay Deguchi ernüchternd, nach fünf Jahren in den USA und Australien in die Heimat zurückzukommen. Sie hatte an der Harvard Business School einen MBA erworben. Sie hatte in Top-Firmen wie General Electric und Walt Disney ihre Fähigkeiten bewiesen und Karriere gemacht. 2007 dann kam das verlockende Angebot, das sie zurück nach Japan brachte: Sie übernahm, 42-jährig, die Marketing-Abteilung beim japanischen Ableger des Pharmazie- und Konsumgüterproduzenten Johnson & Johnson.

Der Empfang durch die anderen Manager hätte kühler nicht sein können. «Es waren alles Männer, Durchschnittsalter 55», sagt Deguchi, «und sie alle hasssten mich.» Heute kann sie darüber lachen, vor sieben Jahren aber musste sie kämpfen. Die jüngeren Mitarbeiter waren zwar offen für den Führungsstil, den Deguchi einführte. Sie machte Vorschläge zur besseren Vereinbarung von Berufs- und Privatleben, und sie nahm Vorschläge ihrer Untergebenen ernst. Die älteren Manager aber, die das Sagen hatten, «wollten lieber Mitarbeiter, die Anweisungen ohne Widerspruch ausführten und sie nicht herausforderten». Das, sagt sie, ist in Japan noch immer die Norm: «Der Chef ist Gott.»

Deguchi liess sich nicht aufhalten. Seit Anfang Jahr ist sie die japanische General-Managerin des amerikanischen Biopharmaunternehmens Abbvie. Damit ist sie eine Ausnahme. Nur gerade vier Prozent der Firmen haben weibliche Verwaltungsräte, steht im «Gender Gap Report 2013» des Weltwirtschaftsforums. Für das operative Management gibt es nicht einmal Zahlen. Auf der Gleichstellungs-Rangliste liegt Japan auf Platz 105 von 136 (die Schweiz liegt auf Platz 9, Deutschland auf Platz 14).

Mehr Frauen, mehr Profit

Dabei bestätigen Studien regelmässig, dass Firmen mit mehr Frauen erfolgreicher sind und die Volkswirtschaft insgesamt davon profitiert. Experten sind sich einig: Die drittgrösste Wirtschaftsmacht der Welt droht an Bedeutung zu verlieren, wenn sie das Potenzial ihrer Frauen nicht nutzt – von denen über die Hälfte sogar einen Universitätsabschluss hat.

«Frauen könnten Japans Wirtschaft retten», proklamierte die erste Frau an der Spitze des Internationalen Währungsfonds (IWF), Christine Lagarde, in Tokio im Herbst 2012. Fünf von zehn Japanerin-

nen (aber nur zwei von zehn Japanern) seien nicht in den Arbeitsmarkt integriert, sagte Lagarde. Und: Wenn der Beschäftigungsgrad der Frauen auf den der Männer gehoben werde, dann könnte Japan sein Brutto-sozialprodukt um 15 Prozent steigern. Allein damit wäre die wirtschaftliche Stagnation des Landes mehr als überwunden.

Zwar würde die Diversität ihrer Belegschaft für immer mehr Firmen zum Thema, sagt die Professorin und frühere McKinsey-Managerin Yoko Ishikura. Aber mit der Umsetzung hapere es, kritisiert die Expertin für Strategien und Wettbewerbsfähigkeit. Es fehlten Krippenplätze, es fehlten Stellen für Fachleute im mittleren Alter, zur Hauptsache aber fehle die kulturelle Akzeptanz, dass auch Frauen arbeiten, die verheiratet sind und Kinder haben.

Decke aus Eisen

Um Japan nach Jahren der wirtschaftlichen Stagnation besser für den Konkurrenzkampf zu rüsten, erklärte Japans Premierminister Shinzo Abe im April 2013 die Frauenförderung zur Priorität seiner «Abenomics»-Wirtschaftspolitik. In einer Rede vor der UNO legte der konservative Politiker nach: Er wolle «eine Gesellschaft schaffen, in der alle Frauen glänzen»; bis 2020 sollen 30 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt werden. Abes Liberaldemokratische Partei (LDP) kann sich indes nicht entschliessen, ob das Ziel gesetzlich bindend sein soll oder nicht.

Das macht es auch für ehrgeizige LDP-Frauen wie Yuriko Koike schwer. Sie wagte es 2008 als erste Kandidatin, ins Rennen um die Parteispitze und das Amt der Regierungschefin zu steigen, blieb jedoch weit abgeschlagen. Die frühere Verteidigungs- und Umweltministerin sagte damals in Anspielung auf Hillary Clinton, die gegen US-Präsident Barack Obama verlor: «Hillary benutzte das Wort ‚Glasdecke‘, aber in Japan ist sie nicht aus Glas, sondern aus Eisen.» Was Koike in der Politik verwehrt blieb, wurde ihr später in der Privatwirtschaft zuteil: Im April 2013 ernannte Renault sie zur externen Direktorin. Wegen ihrer Expertise in der Umwelttechnik, aber wohl auch, weil der französische Autohersteller in Japan mit Nissan kooperiert. Nissan-Chef Carlos Ghosn gilt als erklärter Befürworter von Diversität.

In der Grosszahl der Unternehmen sieht die Realität aber ganz anders aus. Schwangere Frauen fühlen sich häufig von Vorgesetzten zum Aufhören gedrängt.

70 Prozent der Frauen scheiden mit der Heirat oder spätestens dem ersten Kind aus dem Arbeitsleben aus und kommen, wenn überhaupt, erst mit weit über 40 zurück. Zu spät für eine Karriere.

Die Mutter behütet das Heim

Eine grosse Rolle spielt dabei das traditionelle Rollenverständnis der Frau als Mutter, die das Heim behütet. Ein Drittel der jungen Japanerinnen wünscht sich so ihre Zukunft. «Der Einfluss der Erziehung, vor allem durch die Mütter, ist sehr stark», sagt Professorin Yoko Ishikura. Inwieweit der geringe Frauenanteil in Japans Firmen an ihnen selbst liege, etwa an mangelndem Selbstbewusstsein oder Ehrgeiz, inwieweit an institutionellen Hürden, sei schwer abzuschätzen. Vize-Geschäftsleiterin Kay Deguchi rät jungen Frauen jedenfalls, sich möglichst früh darüber klar zu werden, was sie wollten, statt sich selbst als Opfer zu sehen. Sie sollten nicht erwarten, dass ihnen alles in den Schoss falle, sondern aktiv werden.

Gerade in der jüngeren Generation unter 40 ändert sich derzeit einiges. Kay Deguchi etwa beobachtet heute mehr arbeitende Mütter und Frauen in leitenden Positionen als noch vor ein paar Jahren, vor allem bei Joint Ventures mit ausländischen Unternehmen und bei Start-up- und IT-Firmen. Für Veränderungsdruck sorgt nicht zuletzt die immer lauter tickende demografische Zeitbombe. Die Angst vor einem bröckelnden Sozialsystem ist greifbar. Ende März 2013 lebten in Japan rund 128 Millionen Menschen. 2040 sollen es Schätzungen nach nur noch 107 sein, davon mancherorts die Hälfte über 65 Jahre alt. Um das aktuelle sozialstaatliche Niveau zu halten, müsste jede Japanerin im Durchschnitt mehr als zwei Kinder bekommen. Doch seit Jahren sind es nur zwischen 1,3 und 1,4. Und vor allem dürfen die Frauen nicht aus dem Arbeitsprozess fallen.

Kay Deguchi, die vor sieben Jahren aus den USA zurückkam, ist dennoch zuversichtlich. Der Manager-Typ, gegen den sie damals ankämpfen musste, geht zusehends in Rente. «Innerhalb der nächsten fünf Jahre», sagt sie, «werden wir eine kritische Masse an Frauen in guten Positionen erreicht haben.» □

Sonja Blaschke ist freie Ostasienkorrespondentin und Fernsehproduzentin für deutschsprachige Medien. Sie lebt seit 2005 in Japan.

«Wir wollen ein besseres Leben»

Vor 50 Jahren war Singapur nur ein Handelshafen, inmitten malariaverseuchter Sümpfe. Heute hat es ein höheres Pro-Kopf-Einkommen als die Schweiz und gilt als Erfolgsmodell für ganz Asien. Finanzminister Tharman Shanmugaratnam über Arbeit, Ausländer und tiefe Steuern.

Interview: Daniel Ammann und Simon Brunner, Foto: Gan

Herr Minister, wie hat sich Singapur dieses grosse Wirtschaftswunder erarbeitet?
Unsere Erfolgsstory erkläre ich am liebsten mit drei Faktoren: Mit unserer Kultur – und damit meine ich vor allem dem Arbeitsethos der Bevölkerung –, mit unserer Antwort auf die widrigen Umstände und mit unserer interventionistischen Politik, vor allem was die Bildung und das Wohnen betrifft. Unsere Regierung ist nicht Laisser-faire. Wir strengen uns aktiv an, den Menschen ein ambitioniertes Leben zu ermöglichen, das auf Arbeit und persönlicher Verantwortung gründet. Wir möchten, dass möglichst viele Menschen am Wohlstand mitarbeiten und an ihm teilnehmen. Das nennen wir eine «integrative Gesellschaft».

Beginnen wir mit der Kultur – gibt es die überhaupt, in einem so jungen Staat?
Singapur ist ein historischer Zufall. Wir waren eine multikulturelle und multireli-

giöse Gesellschaft, die 1965 unerwartet ein eigenes Land wurde. Was uns einte, war nicht eine gemeinsame Sprache, sondern der Wille, das Beste aus unserer Lage zu machen. Wir sagten uns: «Wir wollen ein besseres Leben.» So entstand eine Gesellschaftskultur der Arbeit. Der Singapurer strengt sich permanent an und sucht nach neuen Geschäftsmöglichkeiten. Das ist unsere DNA – keine biologische DNA, sondern eine «soziale», die schnell wieder verschwinden kann, und um die wir uns aktiv bemühen müssen.

Als zweiten Erfolgsfaktor nennen Sie «widrige Umstände» – das klingt paradox.
Wir sind klein, haben keine natürlichen Ressourcen und keinen nennenswerten Binnenmarkt und wir sind von riesigen Nachbarn umgeben: Malaysia, Indonesien und Thailand sind in der Nähe; China, Indien, Japan, Südkorea nicht weit weg. Die Liste unserer Nachteile ist lang ...

... wie kann das zum Vorteil gereichen?
Es ist gut, wenn man nicht zu viele Wahlmöglichkeiten hat im Leben. Wir mussten uns von Anfang an überlegen, wie wir relevant werden können für die Welt. Wir wussten, dass wir das nur durch eine gewaltige Anstrengung schaffen können. Das eint die Bevölkerung. Und wir mussten, um Armut und Arbeitslosigkeit zu entfliehen, attraktiv sein für die Welt – für das Business, aber auch für tatendurstige und talentierte Menschen rund um die Welt.

Ihre Regierung führt eine für den Westen unüblich aktive, interventionistische Politik, um die Wirtschaft zu fördern.
Das ökonomische Ziel ist, gute Jobs für unsere Bewohner zu schaffen. Dafür ermöglichen wir der Wirtschaft, ihr Geschäft global frei zu entfalten. Wir fragen uns konstant, was die Märkte brauchen, und stellen sicher, dass wir >



Tharman Shanmugaratnam, 57,
einer der führenden
Wirtschaftspolitiker Asiens.

das liefern können. Es soll sich für lokale und internationale Firmen lohnen, sich bei uns niederzulassen und zu investieren.

Was sind die Voraussetzungen dafür, dass ein Land «relevant» wird, wie Sie sagen?
Ich würde immer zuerst die Fähigkeiten und Kompetenzen der Bevölkerung nennen, also exzellente Arbeit auf jedem Niveau. Diese Fähigkeiten müssen konstant ausgebaut werden, wollen wir konkurrenzfähig bleiben. Die zweite Priorität müssen Sicherheit und Stabilität sein. Damit meine ich neben der politischen Stabilität vor allem die Berechenbarkeit: Investoren brauchen Sicherheit, sie müssen wissen, was sie erwartet, auch in zwanzig Jahren. Diese Berechenbarkeit nahm wegen der Finanzkrise in einigen Ländern ab – wir müssen sie hochhalten.

Wie?

Man darf Gesetze nicht rückwirkend ändern. Und man muss versuchen, Entwicklungen des globalen Umfelds zu antizipieren. Eine Regierung sollte nicht erst dann handeln, wenn sie schreidend und strampelnd dazu gedrängt wird, internationale Normen zu übernehmen. Sie muss Veränderungen selbstbewusst in guten Zeiten angehen.

«Mir scheint, die Arbeit ist für die Schweizer Identität ähnlich wichtig wie für uns Singapurer.»

Wie wichtig waren die tiefen Steuern für Singapurs Erfolg?

Zuerst: Unsere relativ niedrigen Steuern sind nur möglich, weil wir die Staatsausgaben niedrig halten. Diese Disziplin ist zentral. Wir vermeiden vor allem Giesskannensubventionen, wir helfen jenen, die es nötig haben: Wir stellen sicher, dass auch die tiefen Einkommensklassen Zugang zu guter Bildung, zu Wohnungen und zum Gesundheitswesen haben. Ganz wichtig: Es gibt keine ungedeckten oder nicht abgesicherten Verpflichtungen, alles wird aus dem laufenden Budget finanziert oder ist mit einer Anlage gedeckt.

Keine Staatsschulden?

Keine Aufnahmen von Schulden im konventionellen Sinn, denn es ist der Regierung verboten, Mittel zu borgen, um sie auszugeben! Wir haben in der Staatsverfassung bestimmt, dass die Regierung, über eine Legislaturperiode hinweg, keine Defizite erwirtschaften darf. Wir emittieren nur Anleihen, damit es einen gesunden Markt für Staatsanleihen gibt, und die Gelder, die wir so einnehmen, werden im Ausland angelegt durch unseren Staatsfonds.

Um auf die niedrige Steuerbelastung zurückzukommen: Sie locken damit aktiv Firmen und Investoren aus der ganzen Welt nach Singapur.

Unterschiedliche Länder haben unterschiedliche Steuerbelastungen, das ist eine Stärke des internationalen Systems. Länder stehen nun einmal in einem Wettbewerb zueinander: um Fähigkeiten und Ressourcen, Kosten, Steuersysteme und das ganze Geschäftsumfeld. Der Wettbewerb ist das Herzstück einer gesunden globalen Wirtschaft. Länder tun gut daran, ihre nachhaltigen Stärken auszuloten. Alle – die Regierung, die Firmen, die Menschen – müssen zusammenarbeiten, um die Wettbewerbsfähigkeit einer Nation aufrechtzuerhalten.

Der wirtschaftliche Erfolg Singapurs zieht Arbeitssuchende aus der ganzen Welt an. Die Zahl der ausländischen Bevölkerung hat sich in den letzten dreissig Jahren verdoppelt. Wie gehen Sie damit um?

Wir müssen offen sein, aber nicht blind. Singapur lässt sich mit keiner anderen globalen Stadt vergleichen. Schauen Sie um sich: Wir sind eine Insel, ein Miniland, das aus einer einzigen Stadt besteht. Manhattan und London haben auch Ausländeranteile von weit über 40 Prozent in ihrer Erwerbsbevölkerung, doch diese Städte ertragen viel mehr Immigration, weil sie Teil von grösseren Ländern sind. Wir haben kein Hinterland, wo man hinziehen kann, wenn es uns zu eng wird oder man sich die Mieten nicht mehr leisten kann. Wir brauchen also eine Einwanderungsstrategie, die unsere Wettbewerbsfähigkeit garantiert, bei der sich die Singapurer aber noch zu Hause fühlen und spüren: Das ist unser Land, im Zentrum stehen unsere gesellschaftlichen Gepflogenheiten und Werte.



«Die Behausungen waren in einem sehr schlechten Zustand.» Singapur um 1940, 25 Jahre vor der Staatsgründung.



«Singapur ist ein historischer Zufall.» Heutige Skyline des Stadtstaates.

Dieses Problem teilen Sie mit anderen erfolgreichen Kleinstaaten wie der Schweiz oder Luxemburg. Wie wollen Sie es lösen?

Wir unterscheiden klar zwischen permanenten Einwanderern und Leuten, die hier nur eine Zeit lang arbeiten und das Land dann wieder verlassen. Die Langzeit-Einwanderer versuchen wir aktiv in die Gesellschaft einzugliedern, insbesondere was deren Ausbildung angeht.

Ein kleines Land wie Singapur braucht eine Arbeitseinwanderung.

Unbestritten. Zum einen gibt es viele Bereiche, in denen unsere Firmen wettbewerbsfähig sind und Arbeitsplätze für Singapurer schaffen können, gerade weil sie Ausländer mit den richtigen Fähigkeiten im Team haben. Zum andern gibt es viele Dinge, die Singapurer nicht mehr machen möchten: Schwerarbeit, draussen auf dem Bau zum Beispiel, in der Schiffsindustrie und sogar gewisse Tätigkeiten im Dienstleistungsgewerbe. Wir möchten aber nicht, dass der Anteil der Ausländer an der Erwerbsbevölkerung allzu gross wird. Wir wollen ihn auf etwa einen Drittel begrenzen. Bei der genauen Zahl sind wir aber nicht dogmatisch.

Wie steuern Sie die Einwanderung konkret?

Wir erheben eine Abgabe, die Arbeitgeber auf ihre ausländischen Arbeitskräfte mit niederen Salären bezahlen müssen. Und es gibt die erwähnten Quoten, um das Verhältnis zwischen ausländischen Tieflohn- und lokalen Arbeitern zu regulieren. So schaffen wir Anreize, dass Arbeitgeber ihre Nachfrage nach Ausländern zügeln und gleichzeitig motiviert sind, wenig qualifizierte Arbeit zu automatisieren. So wird am Ende auch die Produktivität gefördert.

Den Fachkräften und den globalen Talenten gewähren Sie offene Türen?

Ja. In diesen Topbereichen müssen wir unbedingt offen bleiben, Singapur benötigt spezielle Fähigkeiten und Expertise von aussen. Sie tragen dazu bei, unsere Unternehmen, unsere Wirtschaft voranzubringen. Es ist aber keine «Alles oder nichts»-Strategie: Wir müssen selektiv bleiben, wen wir hereinlassen.

Nach welchen Kriterien entscheiden Sie?

Das hängt von den Qualifikationen und vom Salär ab. Für anspruchsvolle Stellen gibt es keine Quoten und Abgaben: Wenn ein Arbeitgeber einen hohen Lohn bezahlt, gehen wir davon aus, dass der betreffende Arbeitnehmer viel Wert schafft. Die Lohngrenzen werden stetig angepasst an das steigende Lohnniveau. So verhindern wir, dass mit Ausländern Lohndumping betrieben werden kann.

Sie betonen auffallend gerne die soziale Verantwortung der Politik.

Von aussen wird Singapur oft als ökonomische Erfolgsstory wahrgenommen. Der Kern unseres Erfolgs liegt jedoch in den sozialen Regeln und Grundsätzen. In aller Kürze: Das Bildungssystem und das öffentliche Wohnungsprogramm sind die Säulen, auf denen die Nation gebaut ist.

Bildung als zentralen Faktor haben die meisten erfolgreichen Nationen erkannt.

Bildung schafft viel Veränderungspotenzial, doch dieses so umzusetzen, dass alle Menschen und die Gesellschaft als Ganzes davon profitieren, ist nicht einfach: Es kann nicht nur darum gehen, möglichst viele Akademiker zu züchten.

Wie ist das Singapurer Modell aufgebaut?

Es lässt viele Wege offen und legt, auf Hochschulniveau, den Fokus auf techni-

sche und anwendungsorientierte Ausbildungen. Wir wollen allen Menschen die Möglichkeit geben herauszufinden, wo ihre Stärken liegen, und gleichzeitig Dinge vermitteln, die relevant sind auf dem Arbeitsmarkt.

Zu Ihrem staatlichen Wohnprogramm – dieses erinnert an sozialistische Experimente.

Stimmt – aber auf unsere eigene Art. Unser Wohnprogramm ist wohl unsere stärkste soziale Intervention. Das Programm kann man nur vor unserem Hintergrund verstehen: Es war wichtig, schnell ein Einheitsgefühl zwischen den verschiedenen Kulturen und Ethnien zu schaffen. Wir konnten den sozialen Zusammenhalt unserer multikulturellen Gesellschaft nicht dem Markt überlassen oder der natürlichen Entwicklung der Gesellschaft. Wir brauchten eine bewusste Strategie: Das Wohnen bot sich an, besonders weil die Unterkünfte bei der Staatsgründung in einem sehr schlechten Zustand waren. Die Regierung beschloss, für alle gute Wohnbedingungen zu schaffen, und verlangte gleichzeitig, dass Menschen mit verschiedenen Hintergründen zusammenlebten. So konnten eine gemeinsame Identität entstehen und ein gemeinsamer Stolz auf das eigene Heim.

Wie haben Sie das umgesetzt?

In vielen Städten und Ländern bleiben ethnische Gruppen oft unter sich. Das passiert überall auf der Welt. Wir setzten fest, dass jeder öffentliche Wohnblock und jedes Viertel repräsentativ durchmischt sein müssen. Das war eine umfangreiche Intervention, auch in Entscheidungen von ganzen Familien. Aber wir wissen, wie schlecht die Laissez-faire-Politik in verschiedenen europäischen Ländern und anderswo funktioniert hat, wo Immigranten und Minoritäten auch nach Jahrzehnten noch segregiert leben. Kinder und Enkelkinder der Einwanderer besuchen dort zum Teil noch die selben Schulen, sind der lokalen Sprache nicht mächtig – auch nach Schulabschluss – und werden darum im Arbeitsmarkt stark benachteiligt. Wir können unseren Gesellschaftsvertrag doch nicht dem Markt überlassen!

Sie fördern das Wohneigentum – auch in unteren Einkommensklassen. Warum?

Leute, die Wohneigentum besitzen, sind stolz darauf. Eine Gesellschaft von

Singapur



Singapur ist kleiner als der Kanton Jura, der südostasiatische Stadtstaat besteht aus einer kleinen Insel, auf der 5,4 Millionen Einwohner dicht aufeinander leben. Die Bevölkerung ist stark durchmischt: 0,5 Millionen sind niedergelassene Ausländer und 1,6 Millionen Ausländer ohne permanenten Wohnsitz. 76% der Singapurer stammen aus China, 15% aus Malaysia, über 7% aus Indien, der Rest aus anderen Weltgegenden. Zwischen 1867 und 1962 war die Insel – mit Unterbrüchen – eine britische Kolonie, am 9. August 1965 wurde das heutige Singapur gegründet.

Immobilienbesitzern hat die Tendenz, Arbeit und Ambitionen hochzuhalten: Wenn man ein Haus besitzt, will man es nicht wieder verlieren. Studien zeigen auch immaterielle Vorteile, zum Beispiel in England: Kinder in Familien mit Wohneigentum nahmen die Ausbildung wichtiger und kamen weiter im Leben. Wir haben erreicht, dass in Singapur 85 Prozent der Menschen in der untersten Einkommensklasse Immobilien besitzen – ohne riskante Hypotheken. Die Wohnungen werden mit einer direkten Subvention vom Staat gekauft.

War die Schweiz eigentlich ein Vorbild für Singapur?

Ja, auf verschiedene Arten, und sie ist es immer noch. Ich bewundere das Bildungssystem mit dem starken Fokus auf angewandtes Lernen. Das gefällt mir. Die Berufslehre, die Arbeit und Praxis vereint, ist ein Modell, von dem man viel lernen kann. Außerdem erweisen die Schweizer den gewöhnlichen Arbeitern und Handwerkern grossen Respekt und diese werden angemessen entlohnt. Mir scheint, die Arbeit ist für die Schweizer Identität und für das Gefühl, man >



«Wie können wir relevant werden für die Welt?»
Shanmugaratnam und die Obamas am G-20-Treffen in Pittsburgh, 2009.

leiste einen Beitrag für die Gesellschaft, ähnlich wichtig wie für uns Singapurer.

Singapur und die Schweiz sind auch Rivalen, gerade im Private Banking. Da sind wir noch weit im Hintertreffen, liegen die grössten privaten Vermögen doch nach wie vor im Westen. Aber es stimmt: Wir holen auf. Unsere Wachstumsraten sind hoch, weil die Vermögen und auch die Investitionen in Asien stärker wachsen als irgendwo sonst auf der Welt. Damit steigt die Nachfrage nach Finanzintermediären für alle Finanzdienstleistungen. Wir sind bereit.

Welche Rolle bleibt der Schweiz?

Sie hat grundlegende kompetitive Vorteile wie wirtschaftliche und gesellschaftliche Stabilität, eine Kultur der Zuverlässigkeit und hohe fachliche Kompetenz. Schweizer Banken haben einen guten Ruf, der bis ins 18. Jahrhundert zurückreicht. Dieser wird so schnell nicht verschwinden, auch nicht mit einem angepassten Gesetz zum Bankkundengeheimnis.

Das Bruttoinlandprodukt von Singapur, ähnlich dem der Schweiz, wird zu grossen Teilen vom Finanzsektor erwirtschaftet. Ist das ein Vor- oder Nachteil?

Ein vernünftig reguliertes Finanzsystem dient der ganzen Wirtschaft und somit auch der Schaffung von Arbeitsplätzen – daneben trägt es natürlich direkt zum Wirtschaftswachstum bei: Der Finanzplatz bietet interessante Stellen und Karrieremöglichkeiten für Singapurer.

Singapur gilt als ein sehr freier Markt, gleichzeitig wird das Land interventionistisch geführt. Für das schweizerische, demokratische Verständnis ist das ein Widerspruch.

Es ist eher eine Dualität als ein Widerspruch. Auch in Europa war nach dem Zweiten Weltkrieg klar, dass man die Märkte in Ruhe lassen sollte, sodass die Wirtschaft wachsen kann, man aber staatlich interveniert, um grosse Ungleichheiten zu verhindern und soziale Mobilität zu garantieren. William Beveridge in Grossbritannien, ein Sozialdemokrat, und Ludwig Erhard in Deutschland, ein Christdemokrat, unterstützten beide einen freien Markt, soziale Sicherheitsnetze und Interventionen, um Risiken abzufedern und die Schwachen zu schützen.

Kritiker behaupten, Singapur sei politisch nur «bedingt frei».

Die Wahlurne funktioniert auch bei uns: Die Singapurer sind denkende Menschen, die ihre Politiker kritisch beurteilen. Wenn sie nichts für die Wähler tun oder wenn die Regierung sich nicht für die Menschen einsetzt, dann bekommen sie bei den Parlamentswahlen die Quittung. Ich glaube überdies nicht, dass Demokratien rund um die Welt sich auf ein Modell einigen könnten. Und: Jedem System tut eine gewisse Selbstprüfung gut, auch den ältesten Demokratien der Welt.

Was müssen sich diese heute fragen?

Helfen die Politsysteme, dass Entscheidungen im langfristigen Interesse des Gemeinwesens getroffen werden, oder erlauben sie es Regierungen und Gesetzgebbern, sich um nötige Entscheidungen zu drücken? Wird die Mitte gestärkt oder die Polarisierung verschärft? Ist die Wahlbeteiligung hoch? Wird das Wahlergebnis durch Geld und Klientelpolitik bestimmt? Diese Fragen stellen sich heutzutage in allen Demokratien, auch in den ältesten. Überall schwindet das Vertrauen in staatliche Institutionen, wie Umfragen zeigen. In Singapur genießen die staatlichen Institutionen noch ein höheres Mass an Vertrauen als in vielen anderen Demokratien, auch wenn wir uns darauf nicht ausruhen. Wir müssen bestrebt sein, gute Politik zu machen – und eine Dosis Demut schadet nicht.

Welche Werthaltung liegt dem Singapur-Modell zugrunde?

Im Zentrum stehen zwei Dinge: die Eigenverantwortung und die kollektive Bereitschaft, denen zu helfen, die weniger haben. Wenn diese zwei Werte zusam-

menkommen, entsteht eine Gesellschaft, die sowohl dynamisch ist als auch fair. Es mag paradox klingen, doch die staatliche Unterstützung der Eigenverantwortung ist das Kernstück unseres Ansatzes und widerspiegelt unsere Werte: Wenn du arbeitest, geben wir dir mehr. Wenn du studieren oder etwas Neues lernen möchtest, unterstützen wir dich. Wenn du ein Haus kaufen willst und sparst, um das Darlehen abzuzahlen, dann helfen wir dir. Du bekommst etwas mehr vom Staat, wenn du Verantwortung übernimmst. Das ist unsere Art, der Erosion der Arbeitsethik und der Eigenverantwortung vorzubeugen, wie wir sie in vielen wohlhabenden Gesellschaften beobachten.

Wieso erodiert im Westen die Arbeitsethik?

Die Politiker haben der Bevölkerung soziale Versprechungen gemacht, die sich nicht mehr finanzieren lassen. In jedem Wahlkampf haben sie noch mehr versprochen, die Rechnung allerdings überlassen sie den nächsten Generationen. Dieses Verhalten zieht nicht nur die offensichtlichen finanziellen Konsequenzen nach sich, sondern hat die gesellschaftlichen Normen und Werte verändert. Eine Kultur der Anspruchshaltung ist heute weitverbreitet. Es wird Zeit brauchen, dies zu korrigieren. Das ist tragisch, vor allem für die nächste Generation. Deshalb muss Europa nach neuen sozialen Modellen suchen. Das ist unvermeidbar. □

Tharman Shanmugaratnam

Als einer der führenden Wirtschaftspolitiker Asiens leitet der 57-Jährige das Finanzministerium von Singapur, wo er auch stellvertretender Premierminister ist und Direktor der «Monetary Authority of Singapore» (Zentralbank und Finanzmarktaufsicht). Shanmugaratnam leitet außerdem als erster Asiate das Gremium des Internationalen Währungsfonds, das verantwortlich ist für neue Policies (Internationaler Währungs- und Finanzausschuss). Der Singapurer mit tamilischen Wurzeln studierte an der Anglo-Chinese School in Singapur, an der London School of Economics, in Cambridge und Harvard. Er ist mit einer chinesisch-japanischen Anwältin verheiratet, sie haben drei Söhne und eine Tochter. Als Kind hatte Shanmugaratnam nur Sport im Kopf, er war Landhockey-Spieler, Fussballer, Leichtathlet und spielte Kriket, wie er dem Bulletin verriet.

DER SCHLÜSSEL ZU EINEM AUFREGENDEN LEBEN.

DAS ABSOLUTE GEGENTEIL VON GEWÖHNLICH
DER NEUE MASERATI GHIBLI. AB CHF 73'550.– | MASERATI-TESTDRIVE.CH



DER NEUE MASERATI GHIBLI WIRD ANGETRIEBEN VON FORTSCHRITTLICHEN 3.0 LITER V6 MOTOREN MIT BIS ZU 301 KW (410 PS)
UND EINEM 8-GANG ZF AUTOMATIKGETRIEBE. EBENSO IST EIN V6 TURBODIESEL MIT EINER LEISTUNG VON 202 KW (275 PS)
SOWIE DAS INTELLIGENTE MASERATI Q4 ALLRADSYSTEM ERHÄLTLICH | GHIBLI.MASERATI.COM



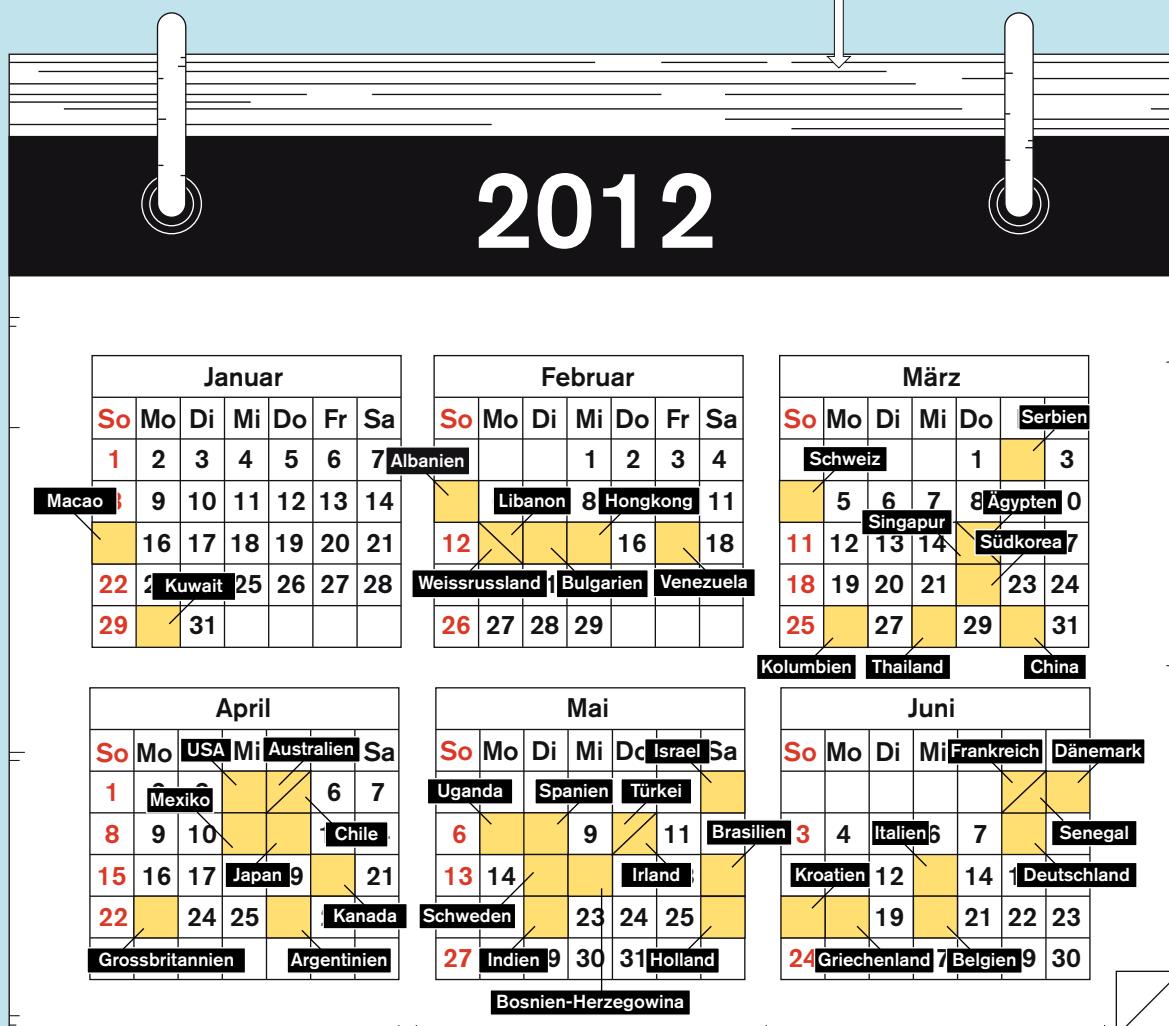
* CO₂-ist das für die Erdewärmeung hauptverantwortliche Treibhausgas; die mittlere CO₂-Emission aller (markenübergreifend) angebotenen Fahrzeugtypen in der Schweiz beträgt 153 g/km.

Vom Traumjob bis zur Rente

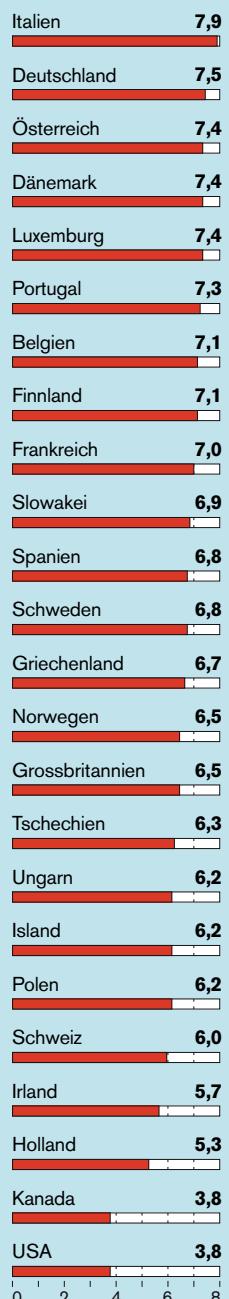
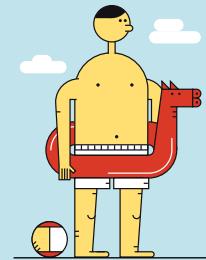
Bei der Arbeit wird gemessen, beurteilt, verglichen, budgetiert, versteuert und entlohnt. 15 Grafiken, die Antworten geben auf grosse und kleine Fragen des Erwerbslebens.

Von Francesco Muzzi (Infografik) und Simon Brunner (Inhalt)

Wie lange arbeiten wir für den Staat?



Wie viele Feier- und Urlaubstage haben wir? (in Wochen)



Schätzungen der OECD, basierend auf Resultaten der «European Labour Force Surveys» und der «EIRO (2005)» für Europa und «ECO/CPE/WP1(2007)11/ANN2» für Australien, Kanada und die USA.

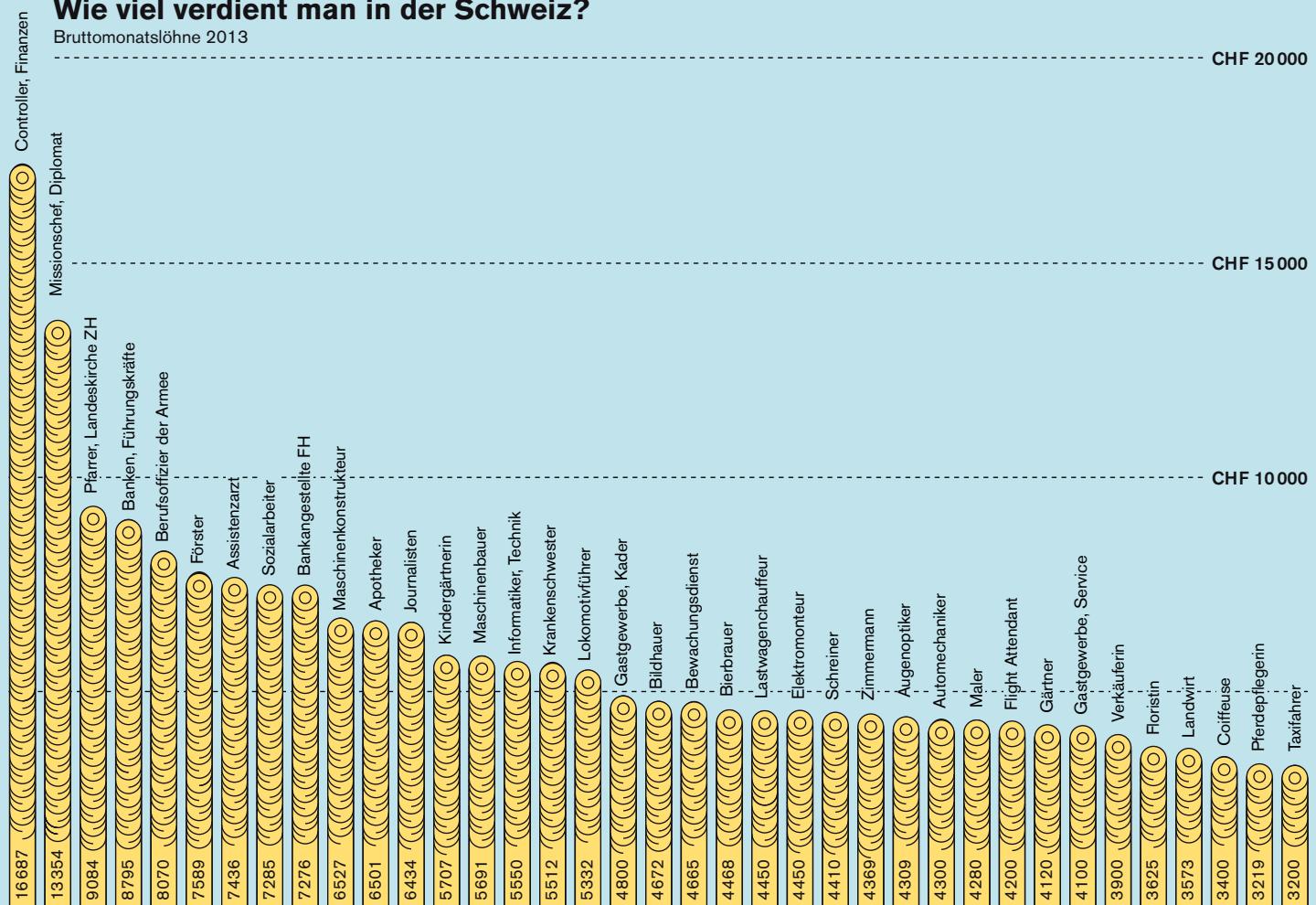
Der «Tax Freedom Day» ist eine bildhafte Darstellung des ersten Tages im Jahr, an dem die Steuerpflichtigen nicht mehr zur Entrichtung der staatlichen Abgaben verdienen. Die effektiven Quoten entsprechen den gesamten Einkommenssteuern und/oder Sozialabgaben geteilt durch das Bruttoeinkommen (ohne jegliche Abzüge). Die Berechnungen gehen von einem Individuum aus, das alleinstehend ist, ohne Kinder und brutto USD 100 000 verdient. Diese Quote wurde hier auf Jahrestage umgerechnet.

Basierend auf dem Report von KPMG International «Individual Income Tax and Social Security Rate Survey 2012».

Wie viel verdient man in der Schweiz?

Bruttomonatslöhne 2013

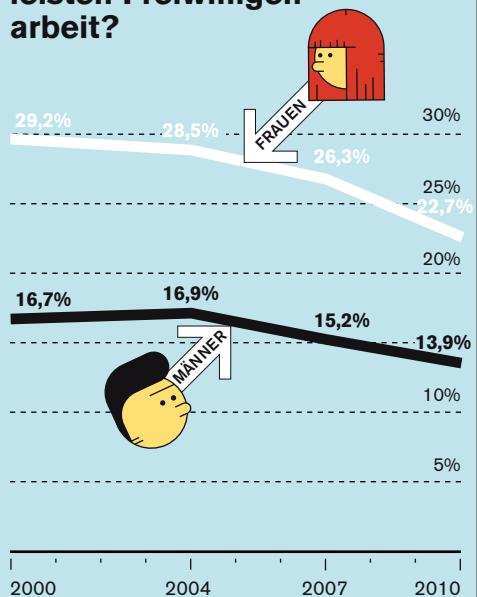
CHF 20'000



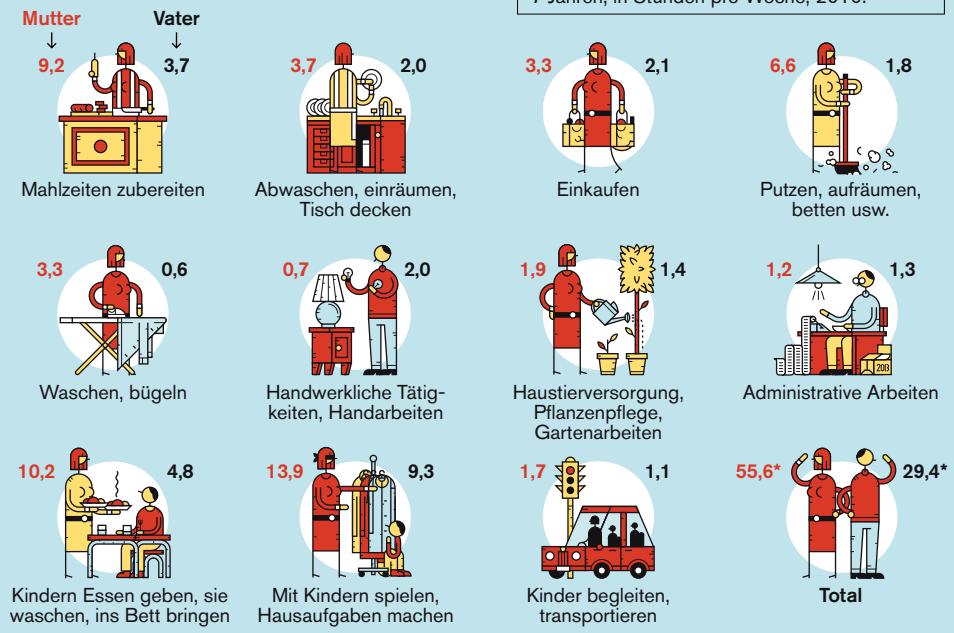
Alle Löhne sind Bruttolöhne für 2013 in Schweizer Franken. Die Höhe der Löhne stammt entweder aus Gesamtarbeitsverträgen, Empfehlungen oder anderen statistischen Werten. Die genaue Definition jedes Lohnes ist erhältlich unter: bulletin@abk.ch.

Lohnbuch 2013, Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich, Orell Füssli Verlag, Zürich. Zusammenstellung: Aargauer Zeitung

Wie viele Schweizer leisten Freiwilligenarbeit?



Wer arbeitet zu Hause bei Herrn und Frau Schweizer?



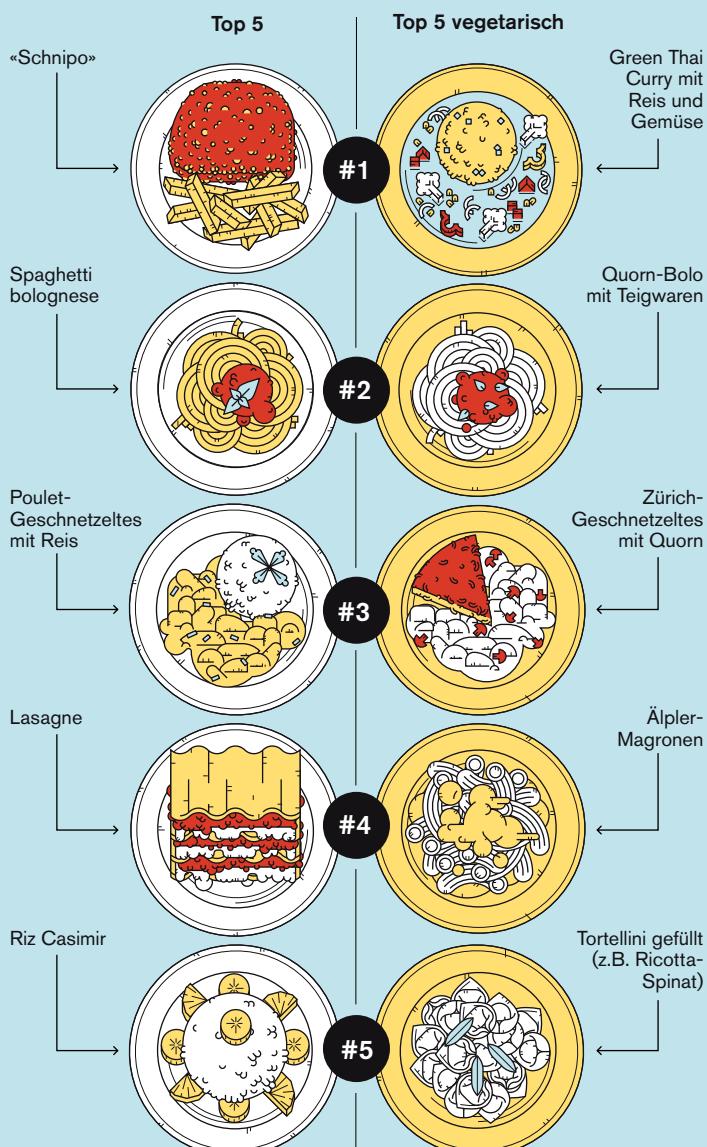
Wie lange arbeiteten Deutsche nach dem Krieg und heute für den Grundbedarf?

Was	Einheit	1950	2009
		dd:mm:ss	dd:mm:ss
Mischbrot	1 Kilo	00:00:27	00:00:11
Vollmilch	1 Liter	00:00:19	00:00:03
Eier	10 Stück	00:02:01	00:00:08
Bohnenkaffee	500 Gramm	01:02:22	00:00:19
Schweinskotelett	1 Kilo	00:03:54	00:00:32
Kabeljau	1 Kilo	00:01:18	00:01:06
Herrenanzug	1 Stück	04:12:38	00:17:00
Braunkohlenbriketts	50 Kilo	00:02:20	00:01:08
Kleiderschrank	1 Stück	06:02:59	01:14:24
Fernseher	1 Stück	14:15:38	01:11:31
Herrenschuhe besohlen	1 Paar	00:07:09	00:01:36

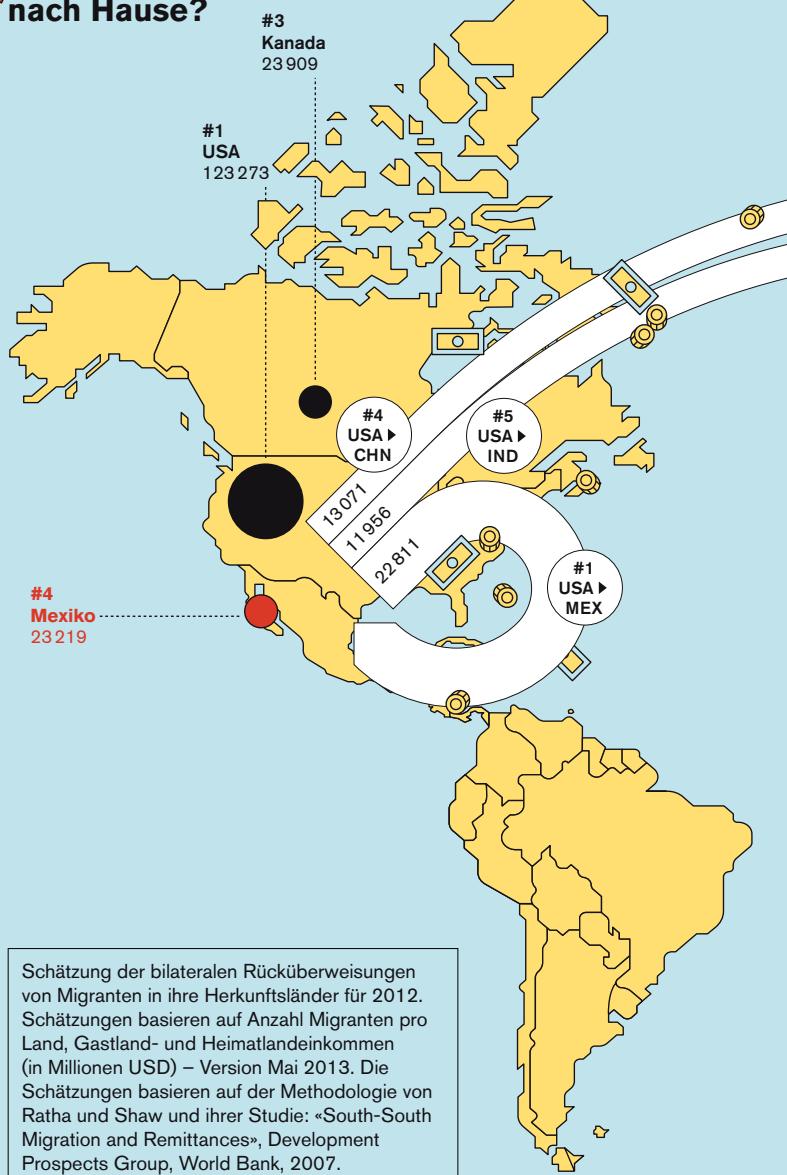
Angaben für Westdeutschland. Berechnungsbasis ist Nettolohn und -gehaltssumme je geleisteter Stunde. TV: Wert für 1950 von 1960, auf Basis eines aktuellen 81-cm-HD-Flat-TVs.

IW-Dossier, Ursprungsdaten: Statistisches Bundesamt

Was essen die Schweizer am liebsten in der Kantine?

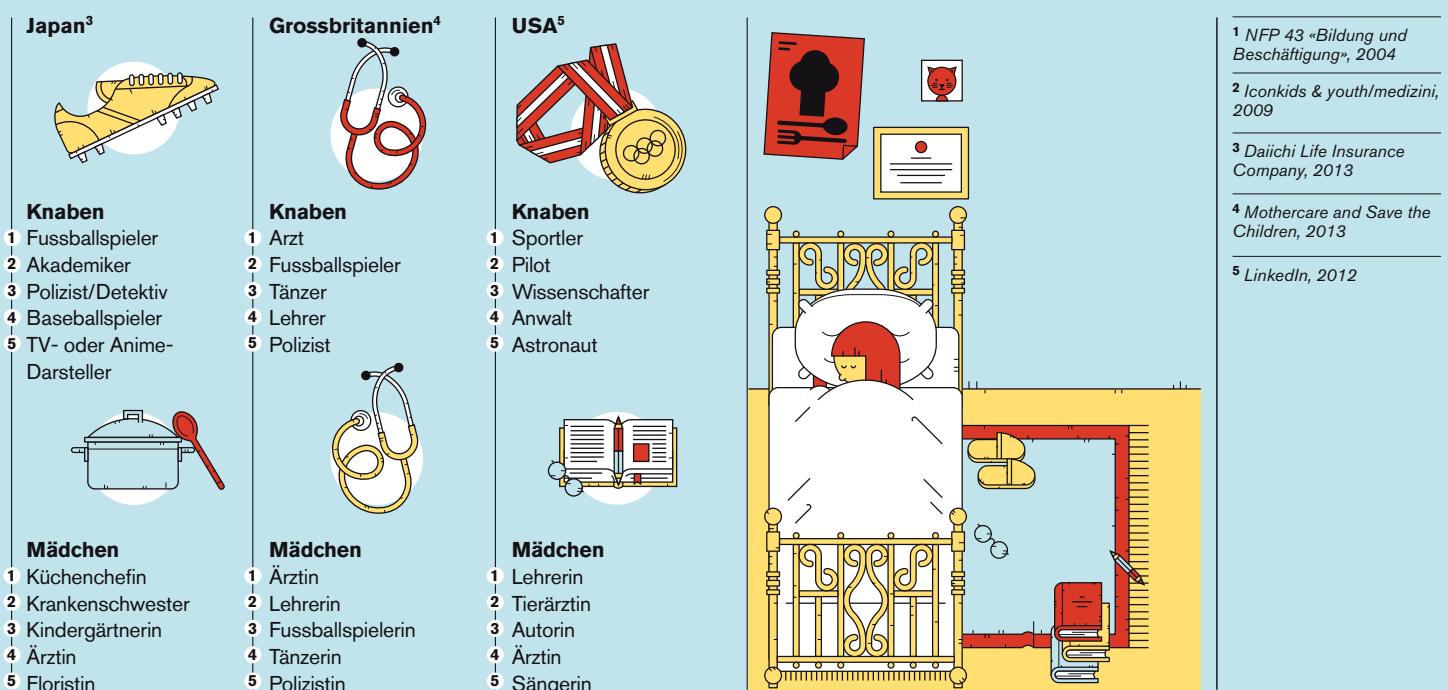
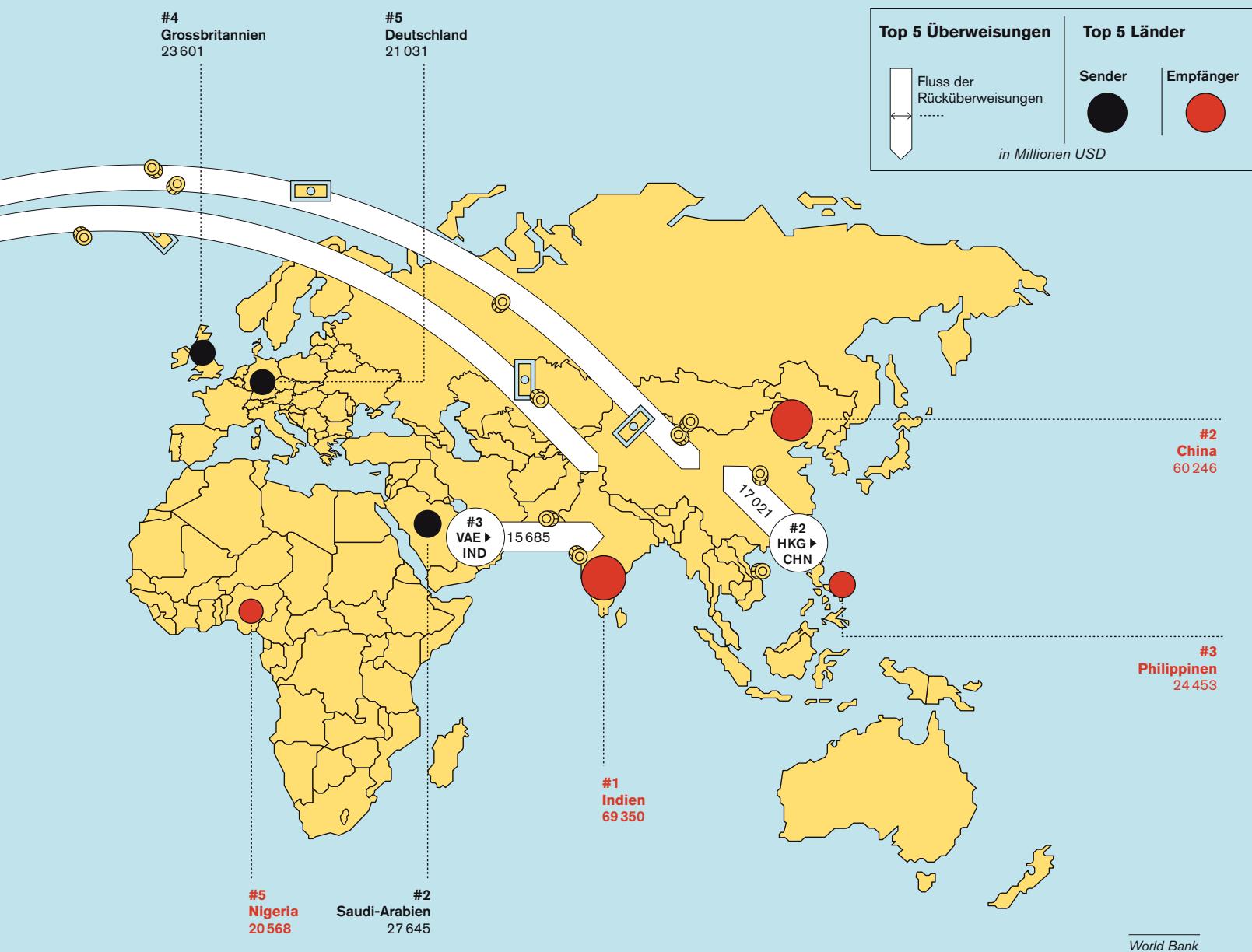


Wie viel überweisen Migranten nach Hause?

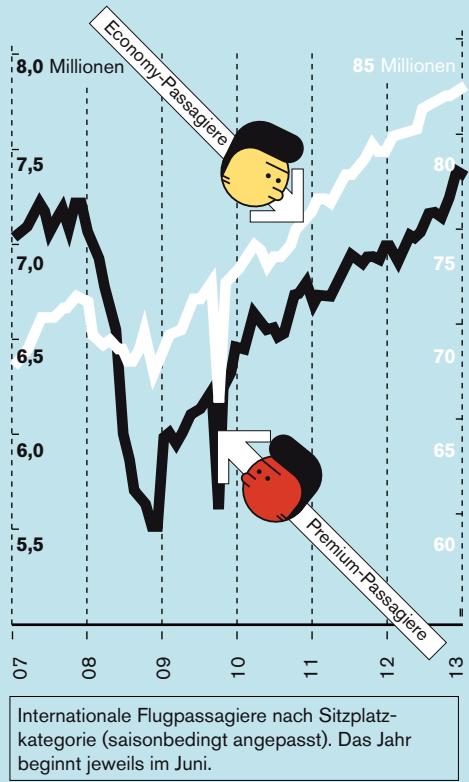


Was sind die Traumberufe der Kinder rund um die Welt?





Welchen Effekt hatte die Krise auf Geschäftsreisen?



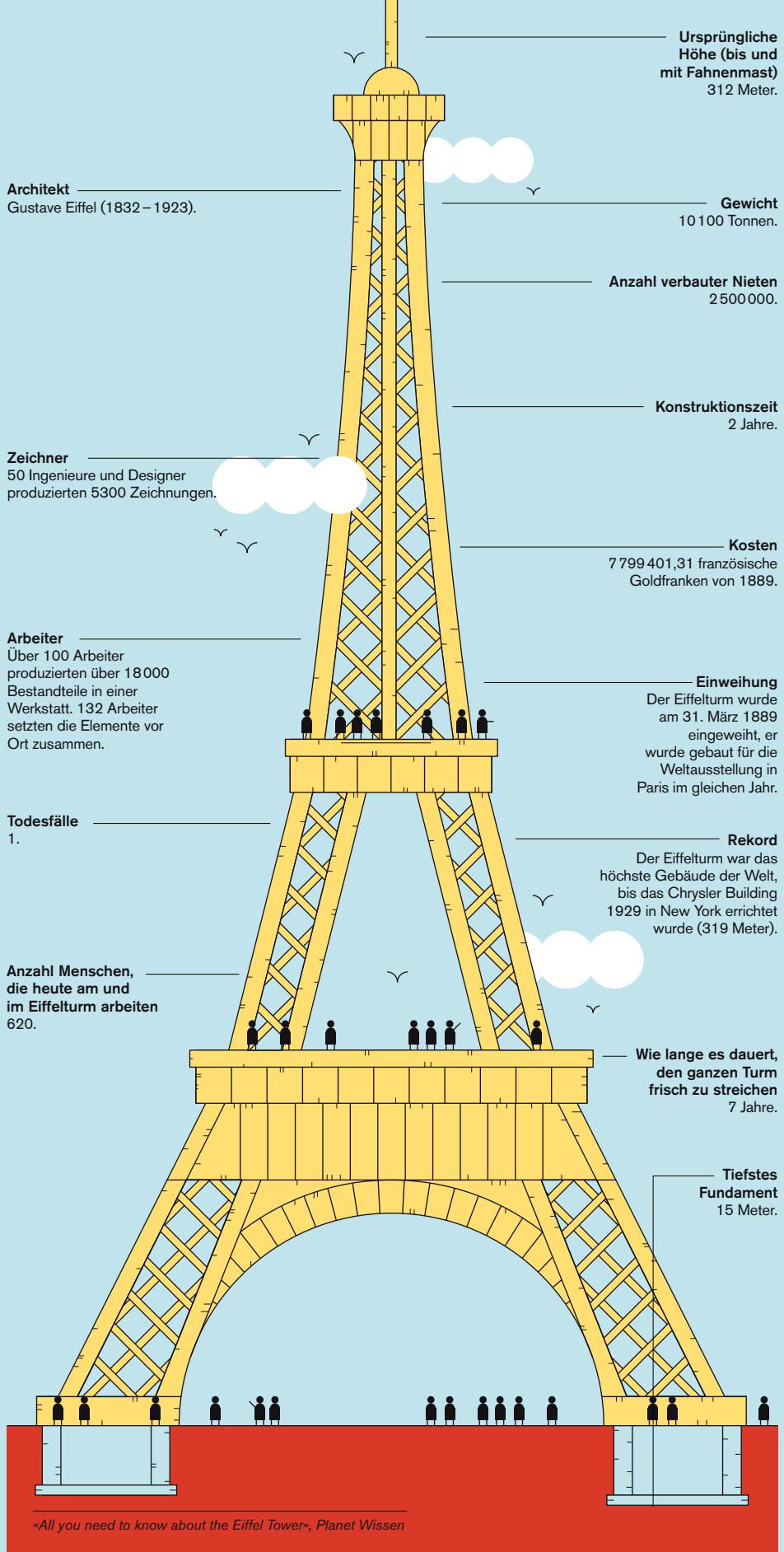
Wo sollte man eine Firma gründen und führen?

1	Singapur	180	Guinea-Bissau
2	Hongkong	181	Venezuela
3	Neuseeland	182	Myanmar
4	USA	183	DR Kongo
5	Dänemark	184	Eritrea
6	Malaysia	185	Republik Kongo
7	Südkorea	186	Südsudan
8	Georgien	187	Libyen
9	Norwegen	188	Zentralafrikanische Republik
10	Grossbritannien	189	Tschad
...			
29		29	Schweiz

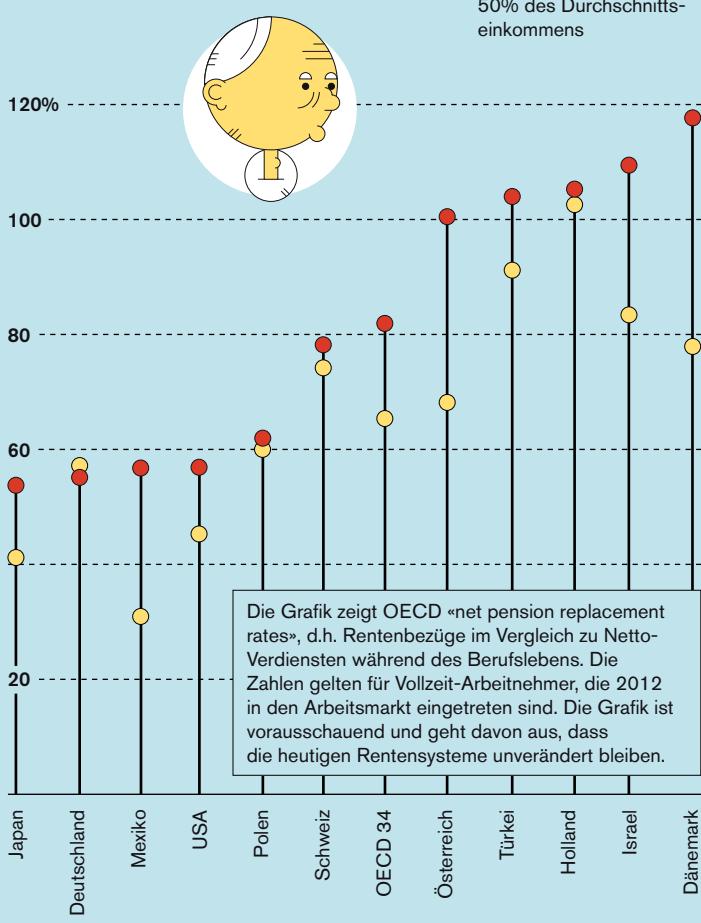
Ein hoher Rang bedeutet, dass regulative Umfeld in diesem Land fördert die Gründung und Führung einer lokalen Firma. Der Index bildet den ungewichteten Durchschnitt von zehn Bereichen ab, jeder davon besteht aus einer Vielzahl von Indikatoren. Das Benchmarking ist vom Juni 2013.

Ease of Doing Business Index (June 2013),
World Bank Group

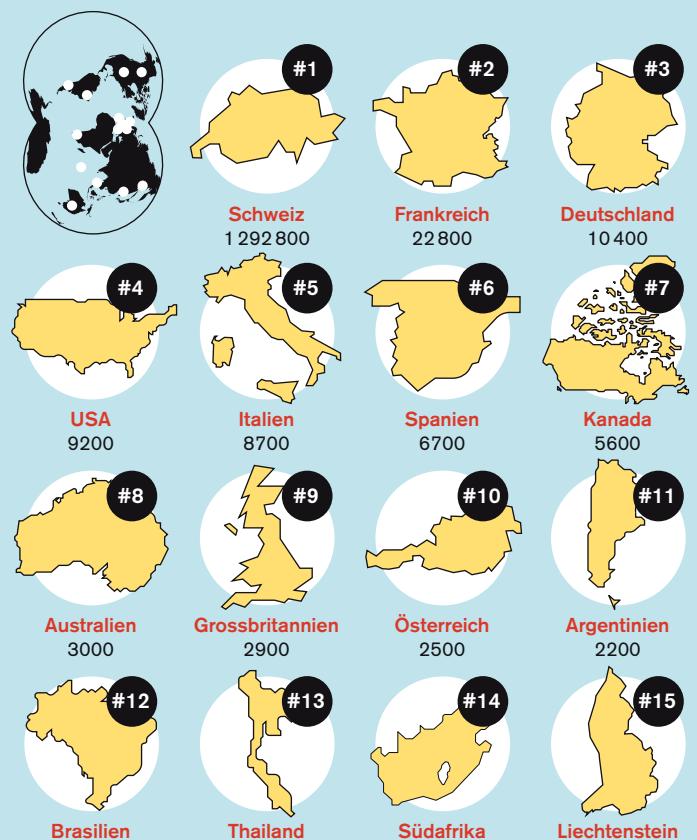
Wie wurde der Eiffelturm gebaut?



Wie viel meiner Rente werde ich bekommen?



Wo leben Schweizer Pensionäre?

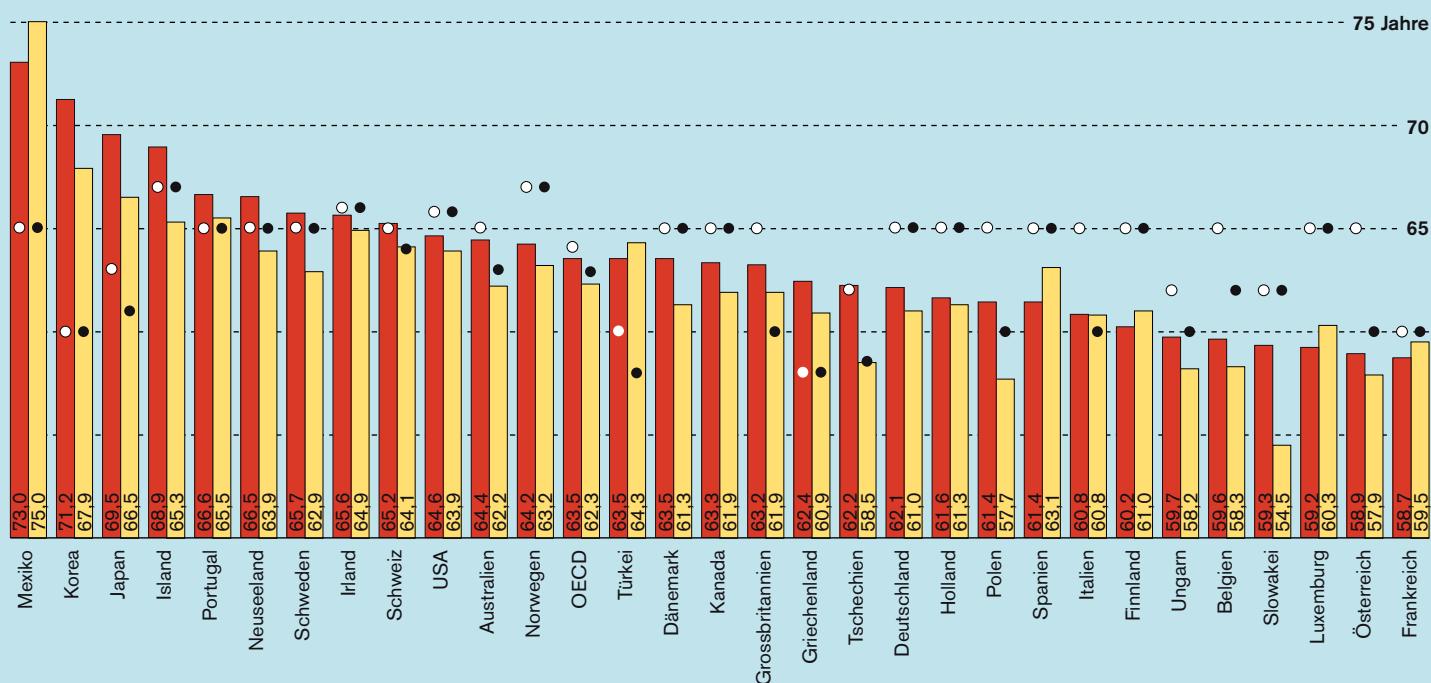


Zahlen der Schweizer AHV-Altersrenten-Bezüger im Dezember 2012. Bezüger mit mehreren Staatsbürgerschaften werden als Schweizer gezählt. Auf 100 gerundet.

Und wann ist Schluss mit Arbeit?

Pensionsalter
Real Offiziell
Männer ○
Frauen ●

Das durchschnittliche Rentenalter ist abgeleitet von beobachteten Änderungen der Erwerbsquoten über eine 5-Jahres-Periode für nachfolgende Kohorten von Arbeitnehmern, die über 40 Jahre alt sind.



Du Arbeitstier!

Seit der Mensch vor Urzeiten auf die Idee gekommen ist, Tiere nicht nur zu essen, sondern auch für sich arbeiten zu lassen, werden laufend neue Aufgaben für sie erfunden.

Von Herbert Cerutti



Die Arbeitsgemeinschaft zwischen Mensch und Tier gibt es seit 30 000 Jahren.

Trottet uns eine Deutsche Dogge entgegen oder wieselt ein Dackel um die Ecke, fällt es schwer, hier nahe Verwandte des Wolfs zu sehen. Das Wildtier Wolf gibt es seit 20 Millionen Jahren. Vor gut 30 000 Jahren begannen eiszeitliche Jäger in Europa, von ihren Streifzügen Wolfswelpen nach Hause zu bringen und zu zähmen. Mittels gezielter Zucht über viele Tiergenerationen hinweg wandelte sich der Wolf zum variantenreichen Haushund. Während der frühe Mensch Tiere primär für seine Ernährung genutzt hatte, wurde mit dem Haushund als Jagdbegleiter und Wächter erstmals eine Arbeitsgemeinschaft zwischen Mensch und Tier etabliert.

Erst in den letzten Jahrhunderten schuf sich der Mensch dann jenes Spekt-

rum von 150 Hunderassen, das massgeschneidert den verschiedensten Bedürfnissen gerecht zu werden hat: vom jagenden Windhund, vom unermüdlichen Schlittenhund, vom Bernhardiner als Retter bis zum blutrünstigen Kampfhund oder zum niedlichen Pudel der Dame beim Kaffeekränzchen. Erstaunlich an diesem zoologischen Panoptikum ist nicht zuletzt die Tatsache, dass die ganze Vielfalt nach wie vor zur Tierart Wolf gehört, sich also untereinander kreuzen lässt.

Hochspezialisierte Fachkraft Hund

Schon bei den Germanen war es üblich, läufige Hündinnen im Wald an einen Baum zu binden, damit sie von Wolfsrudern gedeckt wurden und so einen

gesunden Schuss Wildheit auf den Hof zurückbrachten.

Wo der Hund den Menschen nicht nur sozial begleitet, sondern ihm als Fachkraft für hochspezialisierte Aufgaben zu Diensten ist, steht als Arbeitsgerät die Hundenase im Zentrum. Hat die menschliche Nase fünf Millionen Riechzellen, besitzt der Dackel bereits 125 Millionen und die längere Schnauze des Schäferhunds 220 Millionen Riechzellen. Der Hund steigert seine Riechleistung zusätzlich, indem er in kurzen Atemzügen bis zu 300 Mal pro Minute schnüffelt, was die Riechzellen ständig mit neuen Geruchsmolekülen versorgt. So haben Hunde im Vergleich zum Menschen ein millionenfach besseres Riechvermögen.

Was die Tiere mit ihrer Nase leisten, ist schier unglaublich. Neben den traditionellen Aufgaben wie der Suche nach Drogen oder Sprengstoffen, dem Aufspüren von bei der Jagd verletztem Wild oder der Suche nach verschütteten Opfern nach Lawinenniedergängen oder Erdbeben beeindrucken auch neuzeitliche Leistungen. So schnüffelt die Schäferhündin «Diana» am Frankfurter Flughafen nach versteckt transportierten Banknoten. Dabei reagiert sie auf grössere Bündel von Euro- oder Dollarscheinen, die beispielsweise von Geldwäschern oder Steuerhinterziehern irgendwo am Körper mitgeführt werden, wobei das Tier die spezifischen Papierarten und Druckfarben erkennt.

Im Dienste des kranken Menschen steht der Diabetikerwarnhund. Er vermag in Atem und Schweiss eines Diabetikers den Geruch einer Unterzuckerung oder Überzuckerung zu erkennen und signalisiert dem Patienten eine gefährliche Schwankung des Blutzuckerspiegels mit einem erlernten Verhalten. Der Hund bringt dem Diabetiker sogar das Blutzuckermessgerät und bei einer Unterzuckerung auch noch den Traubenzucker. Bei nächtlicher Unterzuckerung weckt der Hund den Diabetiker oder Angehörige.

Seit 2012 sind in Winterthur Labradorhunde im Einsatz, welche für die Stadtgärtnerei an den Laubbäumen nach dem Asiatischen Laubholzbockkäfer suchen. Dieser Holzschädling ist mit Verpackungsholz aus China eingeschleppt worden und breitet sich jetzt mangels lokaler natürlicher Feinde in Europas Wäldern aus. Der Käfer legt Tausende von Eiern in der Baumrinde ab, worauf die schlüpfenden Maden sich in das Holz fressen und den Baum zugrunde richten. Der Spürhund riecht den Käfer oder die Maden auch noch in mehreren Metern Höhe am Stamm. Ein befallener Baum wird unverzüglich gefällt und verbrannt.

Die Made als Chirurg

Maden sind nicht immer unsere Feinde. Was die Sanitäter im Ersten Weltkrieg dem Militärarzt William Baer ins Lazarett brachten, war schauerlich. Zwei Soldaten mit offenen Beinbrüchen und grossen Fleischwunden am Unterleib hatte man auf dem Schlachtfeld übersehen und sieben Tage lang ohne Nahrung und Wasser im Elend liegen gelassen. Erstaunlicherweise hatten die Unglücklichen weder Fieber noch eine Blutvergiftung. Als Baer den

Patienten die Kleider entfernte, bot sich ihm ein widerliches Bild: Der gesamte Wundbereich war mit Tausenden von krabbelnden Maden bedeckt.

Nachdem der Arzt aber die Brut entfernt hatte, traute er seinen Augen nicht: «Da war kein nackter Knochen mehr, und die verwundeten Knochen wie auch das zerstörte Bauchgewebe waren mit einer Schicht rosafarbenem Bindegewebe bedeckt, wie man es sich schöner nicht vorstellen konnte.» Schon nach wenigen Wochen waren die Soldaten wieder gesund. Dies war umso erstaunlicher, als solche Verwundungen damals noch in 80 Prozent der Fälle tödlich waren.

Als Chirurg am Kinderspital in Baltimore erinnerte sich Baer später an die verwundeten Soldaten; er setzte bei hartnäckigen Knochenmarksinfektionen Maden als Helfer ein. Zu seiner Freude heilten die schweren Infektionen innerhalb von sechs Wochen. So wurde William Baer zum Begründer der modernen Madentherapie. Der biologische Trick bei der Madentherapie: Viele Insektenarten legen ihre Eier in Tierkadaver oder offene Wunden, damit sich die Brut von den Gewebezellen ernähren kann. Geeignet für eine Madentherapie sind Fliegenarten, deren Larven sich nur von totem Gewebe ernähren und das gesunde Fleisch in Ruhe lassen. So wird die Wunde fein säuberlich vom bereits abgestorbenen Gewebe gereinigt und die Wundheilung beschleunigt. Und da gewisse Maden bakterientötende Substanzen produzieren, haben die Tierchen in der Wunde auch eine desinfizierende Wirkung.

Die Behandlung von schlecht heilenden Wunden mit Hilfe von Maden wurde in den 1930er Jahren in den USA höchst erfolgreich. Die Goldfliege (*Lucilia sericata*) erwies sich als besonders tüchtig. Von der Pharmafirma Lederle gezüchtet und für 5 Dollar pro 1000 Stück verschickt, wirkten die gefrässigen Maden landesweit als Naturheiler. Eine Umfrage im Jahr 1934 ergab bei insgesamt 5750 mit Maden behandelten Patienten eine Erfolgsquote von 91 Prozent.

Um 1940 kamen mit den Sulfonamiden und dem Penicillin die ersten Antibiotika auf den Markt. Mit diesen Wunderdrogen verschwanden die Maden bald schon aus der Medizin. Im Lauf der Jahrzehnte traten jedoch bei manchen Patienten gegen Antibiotika resistente Mikroben oder auch eine Antibiotika-Unverträglich-

keit auf, was die Wundspezialisten nach anderen Möglichkeiten suchen liess. Anfang der 1990er Jahre entdeckten in Kalifornien der Arzt Ronald Sherman und im walisischen Bridgend der Pharmakologe Steve Thomas die frühere Madentherapie wieder.

Die heutige Applikationstechnik setzt pro Quadratzentimeter etwa zehn der ein bis drei Millimeter grossen Larven in die Wunde und bedeckt die Öffnung mit einem feinen Nylonnetz, damit die Tierchen nicht davonkriechen. Schon nach drei Tagen sind die Maden dick und fett und werden durch eine neue Crew ersetzt. Mittlerweile werden in gegen 30 Ländern jährlich über 10 000 Patienten mit solcher «Biochirurgie» behandelt, davon zahlreiche Diabetespatienten mit Beingeschwüren. Im Jahr 2004 gründete Steve Thomas die Firma ZooBiotic und hat mit seinen Maden nun auch kommerziellen Erfolg.

Wie die Krähe das Auto benutzt

Ob als Spürhund oder therapeutische Made, ob als Ochse oder Wasserbüffel vor dem Pflug, als genügsames Lastkamel in der Wüste oder als schnelles und ausdauerndes Reitpferd von der Pampa bis zur Mongolei – das Tier ist zum vielseitigen und nützlichen Diener des Menschen geworden. Es gibt indes auch Beispiele, wo Tiere gelernt haben, den Menschen für ihre Zwecke einzuspannen. Eine witzige kulturelle Anpassung zeigt sich im Verhalten jener amerikanischen Krähe, die in Kalifornien Walnüsse auf die Strasse wirft und, wenn ein Auto die Schale knackt, in Sekundenschnelle für den Schmaus zur Stelle ist. Auch auf den Shetland-Inseln haben die Rabenkrähen entdeckt, dass sie die grossen Meeresschnecken am besten von Lastwagen aufbrechen lassen. Und vollends das Tun des Menschen in ihren Dienst gestellt haben jene schwedischen Nebelkrähen und Kolkrabben, welche die Angelschnüre der Eisangler am Wasserloch mit dem Schnabel packen und auf dem Eis zurücklaufen, bis der Köder oder ein gefangener Fisch verfügbar wird. □

Herbert Cerutti ist Experimentalphysiker und wurde als Wissenschaftspublizist mehrfach ausgezeichnet. Er lebt in Wolfhausen ZH.

Das Business der anderen

Je weiter die Globalisierung fortschreitet, desto wichtiger wird das Verständnis für die verschiedenen Arbeitskulturen. Warum widersprechen Amerikaner gerne ihren Vorgesetzten? Sind Deutsche eher von Hierarchien oder von Titeln beeindruckt? Und wieso hat das Budget in Italien eine andere Funktion als in Brasilien? Eine IMD-Professorin hat Tausende Geschäftsleute dazu befragt. Ihre Erkenntnisse.

Von Martha Maznevski

Besuch der Business Lounge an einem x-beliebigen Flughafen in Europa, Amerika oder Asien: Männer in dunklen Anzügen sprechen in ein Kabel, das ihnen aus dem Ohr quillt. Auf den Knien haben sie einen Laptop, auf dem Bildschirm sehen sie sich Power-Point-Seiten an. Frauen hat es nur wenige, in Hosenanzug und heller Bluse, sie verhalten sich nicht erkennbar anders.

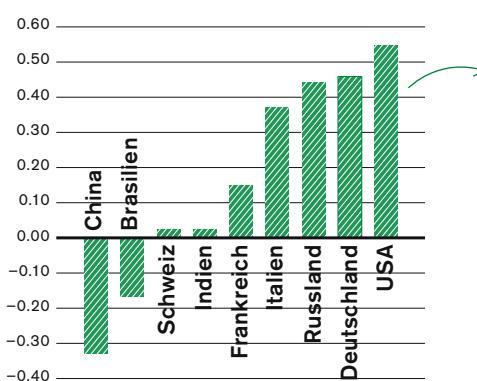
Ist sie das, die schöne, die neue, die eine Businesswelt? In der alle Managerinnen und Manager die gleichen elektronischen Hilfsmittel benutzen, die gleichen englischen Akronyme verwenden, gleich denken und die gleichen Kleider tragen?

Das Gegenteil ist wahr. Die kulturellen Unterschiede sind nicht nur so gross wie eh und je. Ihre Bedeutung nimmt sogar zu, je «flacher» die Welt wird. Durch die Globalisierung intensiviert sich der

Austausch zwischen den Kulturen und es ist unabdingbar, die Vorlieben und Verhaltensweisen des Chefs, Kollegen oder Untergebenen zu kennen, gerade wenn er aus einem ganz anderen Erdteil stammt.

Um die lokalen Besonderheiten wissenschaftlich zu ergründen, haben wir am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne einen «Cultural Perspectives Questionnaire» entwickelt und diesen Fragenbogen Tausenden Geschäftsleuten aus aller Welt vorgelegt. Ihre Antworten geben einen Einblick, wie unterschiedlich Menschen in vier zentralen Dimensionen zusammenarbeiten. Für das Bulletin haben wir die Resultate aus neun unterschiedlichen Ländern zusammengestellt: Die Schweiz und drei ihrer Nachbarn, dazu die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) als Repräsentanten von Schwellenländern, sowie die USA als grösste Volkswirtschaft der Welt. Pro Land wurden mindestens 400 Fragebogen ausgewertet.

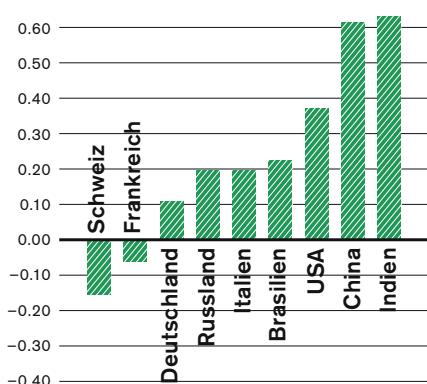
recht hat) – das ist mutig und dient der Entscheidungsfindung. Meetings in Asien haben einen anderen Charakter: Oft sind die Teilnehmer schon von vornherein mit dem Inhalt und allen Entschlüssen vertraut, es wird nicht diskutiert. Widerspruch gegenüber einer älteren Person ist unangebracht – die Harmonie der Gruppe steht im Mittelpunkt und diese soll auch durch Besprechungen gefördert werden.



In China ist die Harmonie der Gruppe wichtig, in den USA die Kontrolle.

1. Harmonie vs. Kontrolle

Bei den Amerikanern stehen Kontrolle und Dominanz im Vordergrund, während es den Chinesen vor allem um ein ausgewogenes Ganzes geht, um das System und seine Harmonie. Ein gutes Beispiel sind Besprechungen. In den USA werden sie als Entscheidungsplattform verstanden: Es gibt ein Problem, alle Argumente kommen auf den Tisch, man entscheidet. Wer nichts sagt, hilft nicht und wird eher negativ beurteilt. Positiv bewertet wird dagegen, wer dem Chef widerspricht (und



Schweiz eher individualistisch eingestellt, das Kollektiv ist zentral in China und Indien.

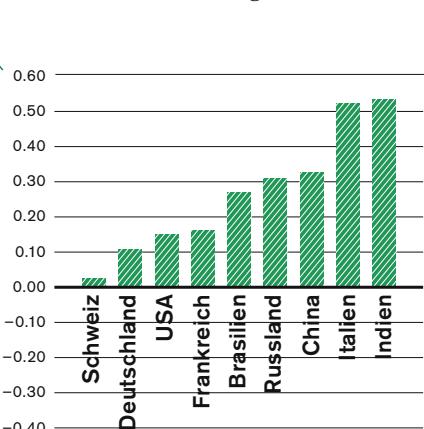
2. Individuum vs. Kollektiv

In allen Kulturen wird im Kollektiv gearbeitet, aber in unterschiedlichen Ausprägungen. In einer sehr kollektivistischen Kultur wie Indien oder China ist die Rolle des Teams fliessend und allgemein anerkannt. Leute springen ein, wann immer erforderlich. Angehörige eines Teams legen Wert auf gleiche Verteilung von Belohnungen und reagieren irritiert, wenn

Leistungen Einzelner hervorgehoben werden. In gemischten Kulturen wie Deutschland, Russland, Italien oder Brasilien werden klare Rollen und identifizierbare Leistungen bevorzugt. Sogenanntes 360°-Feedback (von Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen) passt am besten zu gemischten Kulturen – hier verbindet sich die Bereitschaft, einander zu unterstützen, mit der Annahme, dass individuelle Leistungen beschrieben werden können. In einer deutlich kollektiven Kultur ist 360°-Feedback ebenfalls möglich, aber hier sind die Beurteilungen der Leistungen für jedes Teammitglied tendenziell gleich, und das Schwerpunkt liegt mehr auf Nachbesprechungen, die zur Entwicklung des Einzelnen beitragen sollen.

3. Hierarchie

Deutschland und Italien haben in ihrem Hierarchieverständnis gänzlich entgegengesetzte Positionen. Nichtdeutsche erleben Deutschland oft als ausgeprägt hierarchisch; Titel und Förmlichkeit spielen eine wichtige Rolle. Titel gelten in Deutschland jedoch als Ausweis fachlicher Qualifikation und geniessen darum grosse Wertschätzung. Qualifikation und berufliche Position gehen oft Hand in Hand, weshalb Aussenstehende den Eindruck gewinnen, dass Führungspositionen automatisch Macht verleihen. Ausländische Manager, die mit Deutschen zusammenarbeiten, erliegen oft diesem Irrtum und stellen fest, dass ihre Autorität nicht anerkannt wird, weil sie ihre Qualifikation nicht unter Beweis gestellt haben. In



Schweiz und Deutschland wenig, Italien und Indien stark hierarchisch.

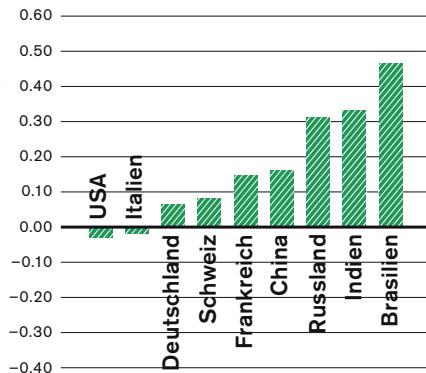
Italien dagegen geht Autorität automatisch mit formaler Macht einher.

4. Handeln vs. Analyse

Natürlich analysieren und handeln alle Manager, aber es werden von Land zu Land andere Schwerpunkte gesetzt. Beispiel Budget: Häufig sind Manager von globalen Firmen frustriert, dass die russischen, indischen oder brasilianischen Einheiten ihre Vorhersagen spät liefern und sich später nicht sehr genau an die Vorgaben halten. Aus amerikanischer oder west-europäischer Perspektive neigt man dazu, diese Haltung als faul oder zumindest als wenig gewissenhaft abzutun. Doch für die Finanzchefs an diesen Orten hat das Erstellen eines Budgets eine andere Funktion. Sie nehmen es als Anlass, das aktuelle Geschäft gründlich unter die Lupe zu nehmen. Der Abgabetermin und die Einhaltung des Budgets sind weniger wichtig. Für Amerikaner, Italiener oder Deutsche hingegen ist das abgesegnete Budget ein Pflichtenheft, das Verbindlichkeiten für das kommende Geschäftsjahr festsetzt.

Die Schweiz – der ideale kulturelle Mix? Ein Blick auf die Abbildungen macht deutlich, dass die Schweiz meist in der Nähe von Null rangiert. Schweizer Manager legen, deutlich mehr als Vertreter anderer Länder, zu allen wichtigen kulturellen Fragen eine ausgewogene Sichtweise an den Tag. Viele sehen darin ein Ergebnis der kulturellen Vielfalt der Schweiz. Unsere Studien zeigen jedoch, dass die Haltungen der verschiedenen Landesteile in diesen Fragen ziemlich ähnlich sind. Schweizer Geschäftsleute legen Wert auf Ausgewogenheit. Sie stellen zunächst viele Fragen zu Situation und Kontext, bevor sie ihre Antwort formulieren.

Die Schweiz ist nicht nur politisch, sondern sozusagen auch kulturell neutral (aber nicht kulturlos!). Vielleicht sind die Schweizer deshalb die Banker der Welt, und vielleicht haben sich deswegen (von den attraktiven Steuersystemen abgesehen) so viele internationale Unternehmen hier angesiedelt. Für Schweizer Geschäftsleute, die in anderen Ländern tätig sind, ist es jedoch eine besondere Herausforderung zu akzeptieren, dass anderswo weniger



In den USA und in Italien sind Macher-Kulturen dominant, Brasilien ist analytisch.

neutrale kulturelle Verhältnisse herrschen – und genauso sinnvoll sein können.

Fazit: Vielfalt gibt Kraft!

Ein letztes Beispiel: Eine globale Chemiefirma bat mich um Hilfe. Sie hatte ein Projektteam zusammengestellt, um ein dringendes Problem mit der Qualitätskontrolle zu lösen. Das Team bestand aus einem Amerikaner, einem Chinesen und einem Schweizer – und scheiterte nach allen Regeln der Kunst. Der Amerikaner wollte direkt das konkrete Problem angehen, der Chinese zuerst das ganze System analysieren und der Schweizer die beiden Ansätze miteinander ausgleichen. Das Schlimmste: Alle drei hatten das Gefühl, ihr Lösungsweg sei der einzige richtige. Es geschah: nichts.

Der «Cultural Perspectives Questionnaire» will – wertefrei – zeigen, wie unterschiedlich wir arbeiten. Ist man sich dessen bewusst, kann man die Stärken der einzelnen Kulturen einsetzen: Effizienz verlangt ausgeprägte Hierarchien, Innovation verlangt flache Hierarchien. Gälten also in allen Kulturen die gleichen Wertvorstellungen, würde das zwangsläufig zu einem Verlust an Vielfalt führen, und es ist doch die Vielfalt, die uns die Kraft gibt, uns neuen Situationen anzupassen und auf ganz neue Lösungen zu kommen. □

Martha Maznevski ist Professorin am IMD in Lausanne, wo sie die letzten fünf Jahre das MBA-Programm führte. Die Kanadierin unterrichtet «Organizational Behavior» (das Verhalten von Menschen in Organisationen) und hat dazu zahlreiche Studien und Bücher veröffentlicht.

Aus dem Englischen von Matthias Fienbork.



Zurück bei Mama und Papa



Luca Cavaliere in der Küche seiner Eltern in Foggia.

Luca Cavaliere ist kein Muttersöhnchen. Aber der 33-jährige Akademiker wohnt wieder zu Hause in Apulien – in seinem Kinderzimmer, das er sich mit seiner Schwester teilt. Wie konnte es mit Italien so weit kommen?

Von Sandro Mattioli (Text) und Alvaro Deprit (Fotos)

Er hatte sich zunächst etwas Bedenkzeit erbeten, Luca Cavaliere, 33 Jahre alt, ein ruhiger, sachlicher Typ. Er sei kein Einzelfall, hatte er gesagt. Danach hatte er zugesagt – obwohl sich seine Rückkehr ins Elternhaus, über die er berichten soll, für ihn wie ein Scheitern anfühlt, selbst wenn er weiß, dass es nicht sein Scheitern ist, sondern das Scheitern seines Landes. Und nun geht er voran und führt seinen Gast durch Foggia.

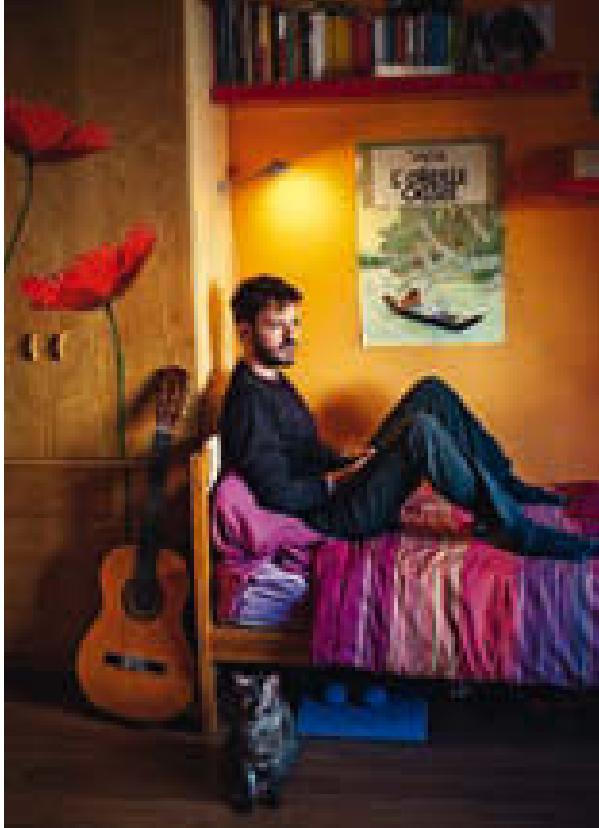
Während sich die anderen grossen Volkswirtschaften der Euro-Zone langsam von der Finanzkrise 2008 erholt haben, kommt Italien nur langsam voran. Ein Symptom: Mit 12,5 Prozent ist die Arbeitslosigkeit so hoch wie nie zuvor seit 37 Jahren. In Deutschland liegt sie bei 5,2 Prozent, in Frankreich bei 10,9. Besonders betroffen sind jene, die eigentlich die Hoffnung des Landes sein sollten: junge Menschen, gut ausgebildete Menschen. Bei den unter 25-Jährigen in Italien beträgt die Arbeitslosenquote 41,2 Prozent.

Luca Cavaliere sagt: «Ich dachte immer, wir seien hier weit entfernt von griechischen Verhältnissen.» Inzwischen glaubt er, dass Italien nur noch ein Fingerbreit vom wirtschaftlichen Notstand wie in Griechenland trennt.

Gästen zeigt Luca gerne seine Heimatstadt. Er spaziert dann am Dom vorbei mit seinem zu klein geratenen Turm, streift die Fussgängerzone, bleibt vor verkommenen Gebäuden stehen, zeigt die Ipogei, in den Untergrund gegrabene Höhlen im Zentrum, in denen Mensch und Vieh einst gemeinsam lebten. Er, schon rein äußerlich mit seinem schwarzen Mantel und dem um den Hals geschlungenen farbigen Schal ein Intellektueller, spricht bestimmt, aber nicht laut. Während er durch die engen Gassen Foggias geht, sprudelt sein historisches Wissen aus ihm heraus. Trotzdem, diese Stadt, sie ist nicht mehr die seine.

Hinaus in die grosse, weite Welt

Hier, im Süden Italiens, ist Luca Cavaliere geboren und aufgewachsen. Nach der Schule zog er fürs Studium (Internationale Beziehungen) nach Neapel. Das war eine ganz andere Welt, eine echte Grossstadt. Sie gefiel ihm, diese Welt, und so zog's ihn weiter hinaus, nach Mailand und Rom, nach Irland und Ghana. Er hat für das Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen gearbeitet und in einem >



Luca in seinem Kinderzimmer auf dem alten 90-Zentimeter-Bett.

Asylbewerberheim Migranten Rechtsberatung gegeben. Ein Master in internationalem Recht qualifizierte ihn dazu.

Und jetzt also wieder Foggia. Eng sind die Gassen. Fassaden bröckeln, das einst prächtige Theater ist geschlossen. Vor einer Kirche bleibt Luca stehen und schaut einen Moment still nach oben. Es ist seine Lieblingskirche, ein unscheinbarer Bau mit einer kleinen Piazza. Eine Gittertür gegenüber führt in einen Keller hinab. «Dort haben schon viele berühmte Musiker gespielt», sagt er stolz. Amerikanische Soldaten hatten hier während des Zweiten Weltkrieges einen Jazzclub unterhalten. Die Soldaten sind seit Jahrzehnten weg, ihr Club hat sich bis heute gehalten.

Das ganz normale italienische Chaos

Luca hat klare Vorstellungen von dem, was er beruflich machen möchte: Für Gerechtigkeit will er sorgen, vor allem für die Schwächeren auf dieser Welt. So nahm er auch das Jobangebot an, für eine NGO in Foggia Flüchtlinge zu beraten. Klar wollte er noch nicht so früh in seine Heimatstadt zurückkehren, klar hätte er lieber in Brüssel, Rom oder in einem Entwicklungsland gearbeitet; doch die ihm angebotene Stelle passte einfach zu gut zu seinem Profil. Dann aber klagte die NGO, die bis anhin die Rechtsberatung durchgeführt hatte, gegen die Neuvergabe des Mandates, bekam Recht und setzte die angestammten Kräfte wieder ein. Luca verlor damit seine Stelle trotz eines gültigen Arbeitsvertrags.

Was nun folgte, ist beispielhaft für das ganz normale Chaos des italienischen Arbeitsmarktes: Sein Arbeitgeber schickte ihn nach Palermo, wusste aber offenbar nicht, dass die Stelle dort schon besetzt war. Dann versetzte er Luca nach Görz am anderen Ende des Landes an der slowenischen Grenze. Luca wartete einen Monat auf die Arbeitsgenehmigung durch die Regionalregierung, bezog sein Büro, da war – so absurd es klingt – sein zweijähriger Zeitvertrag auch schon wieder zu Ende. Und Luca fand sich in einer Kleinstadt wieder, ohne Freunde, ohne Bekannte, ohne Job und ohne Aussicht auf einen solchen.

Die Arbeitssuche entwickelte sich zu einer Odyssee: Luca zog nach Mailand, suchte Arbeit in Treviso, reiste für ein Projekt nach Rumänien, schickte Bewerbungen von Alessandria bis Zürich. Eine Stelle bekam er nicht. Mal war er zu spezialisiert, mal fehlten ihm die Beziehungen. Als ihm das angesparte Geld ausging, hatte er keine andere Wahl, als wieder nach Hause zu ziehen. «So hatten sich meine Eltern das kaum vorgestellt», sagt Luca. «Eigentlich wollten sie ein ruhiges Leben führen.»

Für Gerechtigkeit will er sorgen, vor allem für die Schwächeren auf dieser Welt.

Stattdessen wohnen sie jetzt wieder wie früher mit ihren beiden Kindern unter einem Dach. Luca schläft in seinem Kinderzimmer auf seinem 90-Zentimeter-Bett und schaut wieder auf den alten Fichtenholzschrank. Gegenüber steht ein weiteres Kinderbett, das seiner Schwester, welche die Uni gewechselt hat und ebenfalls wieder bei den Eltern wohnt. «Wir haben uns das Zimmer diagonal geteilt», sagt Luca. Aber die Teilung ist eine imaginäre. Keine Schrankwand, kein Vorhang, keine Privatsphäre.

Manchmal denkt Luca daran, was sein Vater in seinem Alter schon alles erreicht hatte: eine Frau, einen Job, ein eigen-

nes Zuhause, zwei Kinder. Sein Vater, der kein Akademiker ist wie er und doch mit 33 Jahren schon vieles von dem besass, was ein Leben zu einem menschenwürdigen Leben macht.

Wieder Kind statt Sohn

Sein Verhältnis zu seinen Eltern sei gut, sagt Luca. Früher aber, als er in der Ferne wohnte, sei es besser gewesen. Am Telefon habe er ihnen gerne aus seinem Leben erzählt. Jetzt, wo man sich jeden Tag sehe, hat er dazu weniger Lust. Seine Kleider wäscht er selber, die Küche aber ist das Reich seiner Mutter geblieben. Deshalb kann er nicht mehr spontan Freunde zum Essen einladen und selbst kochen, wie er es in den letzten Jahren gern gemacht hatte. Zwar schränkten ihn seine Eltern nicht ein, sagt Luca, trotzdem sei er sich im Klaren darüber, in ihren Raum eingedrungen zu sein. Es ist dieses Gefühl der Unmündigkeit, dieses Gefühl, wieder ein Kind zu sein, nicht nur ein Sohn. Denn natürlich nehmen sie auch kein Geld von ihm, keine Miete. Sie wissen ja, dass er keines hat. Das Arbeitslosengeld wird in Italien den unter 50-Jährigen nur acht Monate gewährt. Und Sozialhilfe gibt es ohnehin nicht.

Also hält sich Luca seit eineinhalb Jahren mit Aushilfsjobs über Wasser – als Bühnenbauer, Prüfungstutor oder als Fotoassistent, was gerade anfällt. «Du glaubst gar nicht, wie oft ich an die Post geschrieben habe, um Postbote zu werden», sagt er. Postbote wäre perfekt für ihn. Am Morgen könnte er die Post verteilen, am Nachmittag Anträge für EU-Projekte schreiben. Doch offenbar ist er nicht der Einzige, der sich auf die regelmäßigen Stellenausschreibungen der Post bewirbt. Kein einziges Mal bekam er Antwort. «Die Krise», sagt Luca und zuckt mit den Schultern. «Ich habe einen Hochschulabschluss, ich kann Motorino fahren, und trotzdem ...»

Was bleibt, ist die Hoffnung. Sie gibt Luca Halt. Die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch, die Bestätigung eines Projektantrags – das richtige Leben ist nur eine Brieflänge von ihm entfernt. □

Sandro Mattioli lebt in Berlin. Als freier Journalist und Autor zieht es ihn immer wieder in die Heimat seines Vaters, Italien. Zuletzt erschien sein Buch «Die Müllmafia» (Verlag: Herbig).

Wenn Sie wissen wollen, worum es in diesem Text geht,
müssen Sie jetzt *Lesearbeit* leisten.

Die Verarbeitung des Lebens

Von Peter Schneider

Anfang des letzten Jahrhunderts schuf Sigmund Freud den Begriff der *Traumarbeit*; ein paar Jahre später kamen dann noch die *Witz-* und die *Trauerarbeit* hinzu. An diesen Begriffen ist eigentlich nichts besonders Rätselhaftes. Freud stellte sich die Seele bildhaft als Apparat vor, als eine Maschine, die tut, was andere, echte Maschinen auch tun: *arbeiten*. Und sie erzeugen dabei bestimmte Produkte wie Schraubenmuttern, Aschenbecher oder halt – in Fall des psychischen Apparats – Träume. So einfach und nachvollziehbar. Wirklich schlimm wurde es mit all den Zusammensetzungswort-*Arbeiten* erst mit dem Psycho-boom der siebziger Jahre. Seither wird das ganze Leben zu *Arbeit verarbeitet*.

Wir haben die *Beziehungsarbeit* (warum aber gibt es immer noch keine *Beziehungsarbeitslosenversicherung?*), die *Erziehungsarbeit*, die soziale *Arbeit*, das *Networking*, die *Paararbeit*, die *Versöhnungsarbeit* (so ein Buchtitel), die *Erinnerungsarbeit*, die *Identitätsarbeit* und die *Motivationsarbeit* sowie natürlich die *Körperarbeit* (womit nicht das Velofahren oder Gewichtheben im Fitnessstudio gemeint ist); sogar der Terminus der *Erholungsarbeit* wurde schon hin und wieder gesichtet.

Und wenn einer sagt, er *arbeitet* mit Migranten, so *arbeitet* er weder auf dem Bau, wo die Migranten *arbeiten*, noch fertigt er irgendetwas aus ihnen (Gott sei's gelobt nicht!), sondern er – na ja: Er *arbeitet* eben mit Migranten. What else soll er auch mit denen tun? Ist doch selbsterklärend. Andere wiederum

arbeiten mit Kindern (worunter man sich ebenfalls nichts Anrüchiges vorstellen darf) oder mit Frauen (dito), es gibt aber auch *Männerarbeit*. Damit ist freilich nicht eine besonders anstrengende körperliche *Arbeit* gemeint, zu der Frauen nicht in der Lage sind, sondern eher so etwas wie die erwachsene Variante der *Bubenarbeit*, welche ihrerseits das Pendant zur *Mädchenarbeit* darstellt, wobei beide nicht mit der sogenannten *Kinderarbeit* im kapitalistisch-ausbeuterischen Sinne verwechselt werden dürfen, sondern als emanzipatorische Tätigkeiten der Bewusstseinsbildungsarbeit betrachtet werden müssen.

Dann hätten wir auch noch so gegensätzliche Dinge wie die *Bibelarbeit* (Im Schweiße deines Angesichts sollst du die Bibel bearbeiten!) und die *Sexarbeit* (eine *Arbeit*, bei der ebenfalls Körperflüssigkeiten zum Einsatz kommen).

Sehr niedlich ist übrigens die *Stuhlarbeit*, ein Wort, das naturgemäß ein wenig ekelig klingt und unter dem sich Laienpersonen in der Regel etwas völlig Falsches vorstellen. Es handelt sich dabei nämlich um ein Verfahren aus der Gestalt- bzw. Verhaltenstherapie. «Der leere Stuhl», weiss Wikipedia, «dient dabei als Projektionsfläche und Platzhalter für Bezugspersonen, die für den Klienten im Zusammenhang mit einem bestimmten Thema bedeutsam, aber abwesend sind, oder für einen Persönlichkeitsanteil des Klienten oder ein Gefühl» usw. Ob man sich auch zwischen die Stühle setzen darf, wenn einem danach ist, ist nicht über-

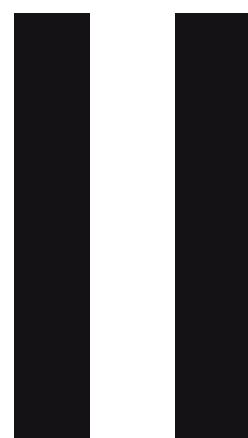
liefert. (Puh, das war jetzt aber schwere Ironie*arbeit!*) Sapienti sat! Das ist lateinisch und bedeutet so viel wie: Dem Verständigen reicht's.

Woher diese allumfassende *Arbeitswut*? Warum die Lebensarbeitszeit partout bis zum letzten Atemzug ausdehnen? Übrigens, kein Witz: «*Sterbearbeit*» gibt es auch. Ist denn eigentlich nie Ruhe im Karton? «Ein sonderbarer Wahnsinn überwältigt die *Arbeiterklassen* der Länder», schrieb Paul Lafargue, Marxens Schwiegersonn, in seinem weitsichtigen Pamphlet «Das Recht auf Faulheit» von 1883: «Dieser Wahnsinn beschwört Einzel- und Massenelend herauf, das die traurige Menschheit seit zwei Jahrhunderten peinigt. Dieser Wahnsinn ist die *Arbeitsliebe*, die morbide, leidenschaftliche *Arbeitssucht*, die bis zur Erschöpfung der Lebenskräfte des Einzelnen und seiner Nachkommen getrieben wird. Statt gegen diese geistige Verirrung anzukämpfen, haben die Priester, Ökonomen und Moralisten die *Arbeit heiliggesprochen.*» Ich aber sage euch, liebe Leute, die ihr euch bis hierhin durchgearbeitet habt: «Sehet die Lilien auf dem Felde, sie *arbeiten* nicht, sie spinnen nicht ...» (Matth., 6, 28) Und sehet hingegen die *Beziehungsarbeiter!* Sie *arbeiten* nicht bloss; sie spinnen auch. □



Peter Schneider

ist Psychoanalytiker, Privatdozent, Kolumnist und Autor zahlreicher Bücher.



Und jetzt
ist Zeit
für eine Pause



PAUSE IN
NEW YORK CITY:
Die Officers Bianco
und Lane (rechts) essen
zu Abend auf einem Dach
in der Bronx.

ZWEITE PAUSE IN
NEW YORK CITY:
Zwei Umzugsshelfer spielen
Karten während
ihres Mittagessens.



PAUSE IN HO CHI
MINH CITY.
Ein Motoraxi-Fahrer
ruht sich aus vor
einem Werbeplakat.





PAUSE IN MADRID:
Momentaufnahme
beim Mittagessen in
der Bar «La Selva» an der
Plaza de los Mostenses.

Foto: Ricardo Cases



PAUSE IN SCHANGHAI:
Restaurant-Mitarbeiter
beim Kurzschlaf
nach dem Mittagsservice
an der Ruijin Road.



Liebe ist ihr Thema:
David Khalil und
Wiebke Neberich
sind ein Paar und
arbeiten bei der
Datingplattform
eDarling.

Die Work-Wife-Balance

Arbeit ist das halbe Leben. Kein Wunder, finden viele im Job ihre bessere Hälfte. Eine Liebesgeschichte mit einem Chef, seiner Angestellten und einem gelungenen Scherz.

Von Anne Lena Möskens (Text)
und Diane Vincent (Foto)

Als Wiebke Neberich zum ersten Mal David Khalil sah, dachte sie: «Unmöglich kann das der Chef sein.» Er trug einen Kapuzenpulli und zerrißene Jeans und ein Pflaster auf der Nase, die er sich gebrochen hatte. Sie fand, er sähe aus wie ein Praktikant. Dem Chef hingegen fiel auf, wie hübsch sie war mit ihren langen, dunklen Haaren und den Grübchen in den Wangen. Und nach dem Vorstellungsgespräch: wie gut sie in sein Unternehmen passen würde.

2008 hatte Khalil die Firma eDarling mitgegründet. Sie waren nicht die ersten auf dem Markt für Onlinedating. Aber sie hatten mit Rocket Internet einen potentiellen Geldgeber im Rücken. Sie beschäftigten bereits mehr als 200 Leute, als Neberich im Winter 2010 das Büro von eDarling in Berlin-Kreuzberg betrat.

Millionen Menschen in Europa nutzten bereits die Datingplattform. Khalil war auf der Suche nach einer Wissenschaftlerin, um die Daten über die Liebe, die eDarling in den ersten zwei Jahren gesammelt hatte, besser zu verstehen und zu vermarkten. Neberich schrieb gerade ihre Doktorarbeit: «Distanzregulation in Beziehungen». Sie erforschte, wie Paare mit Nähe umgehen, was sie tun, damit es funktioniert.

Sie sagt, es erfülle ihr Leben mit Sinn, herauszufinden, wie Menschen miteinander glücklich werden können. Liebe ist ihr Thema. «Ich kann nicht genug davon bekommen.» Im Vorstellungsgespräch machte Khalil Häckchen bei «fachliche Kompetenz» und «Begeisterung».

Natürlich bekam sie den Job. Und sie legte sich ins Zeug. Als wissenschaftliche Sprecherin für eDarling gab sie Interviews über die Liebe, bereitete Daten für Universitäten auf und schulte die Mitarbeiter im Kundenservice. Einmal pro Woche trafen sie und Khalil sich zur Besprechung. Ansonsten passierte zwischen ihnen: nichts. Ein ganzes Jahr lang.

283 Fragen für Singles

Bis sich die beiden selbst bei eDarling anmeldeten. Mitarbeiter, die Single sind, dürfen die Plattform kostenlos nutzen. Beide beantworteten die 283 Fragen, die Wiebke Neberich entwickelt hatte, um möglichst viel über die Persönlichkeit der Nutzer herauszufinden und sie dann mit Hilfe eines Computerprogramms mit dem passenden Partner zusammenzubringen.

Wiebke bekam David vorgeschlagen – und David Wiebke. Sie schrieb ihm eine

Mail: «The perfect match. Wusste ich's doch.» Es war ein Scherz, mehr nicht.

Und vielleicht wäre es für Wiebke Neberich und David Khalil bei der Erkenntnis geblieben, dass da algorithmisch gesehen ein paar Schreibtische entfernt ein perfekter Partner sass. Wäre da nicht die Geschichte mit dem Limbotanz gewesen.

Sie sassen mal wieder zusammen in einer Sitzung. Es war schon spät am Nachmittag, als er auf die Uhr schaute. «Können wir uns ein bisschen beeilen», sagte er. «Ich muss um sieben zum Limbotanzen.»

Wie bitte, dachte sie, Limbotanz? Der Chef hopst nach Feierabend rücklings gebeugt unter einer Stange durch? Sicher, manchmal trug er ausgefallene Gürtel und seltsame Schuhe, das war ihr schon aufgefallen. Und sie dachte noch, dass es sie eigentlich nichts angeht, professionell gesehen, doch dann fragte sie trotzdem: «Hast du gerade Limbo gesagt?» Er sah sie an, ohne die Miene zu verziehen. «Klar,

Aber sie wusste auch: «Das ist der Mann meines Lebens.»

wenn man so klein ist wie ich, ist man richtig gut darin. Komm doch mal mit!» Sie sagte: «Beim nächsten Mal.»

Eine Woche später wartete sie nach Feierabend auf ihn. Er lachte nur. «Du glaubst wirklich, wir gehen zum Limbo?» Erst da begriff sie, dass er bloss gescherzt hatte.

Sie gingen in ein kleines französisches Restaurant in Kreuzberg, wo Kerzen auf den Tischen und ein Kaminfeuer in der Ecke brannten. Es war Valentinstag. Sie wussten beide: Das ist kein Meeting mehr. Das ist ein Date. Und die Statistik wusste: Über ein Drittel der Beziehungen am Arbeitsplatz beginnen nach Feierabend.

Danach testete sie ihn eine Weile. Als Beziehungsexpertin weiss sie, worauf es ankommt. Bei der nächsten Verabredung am Schlachtensee hatten beide Joggingshosen an. «Mal schauen, wie fit er ist», dachte sie, «und wie er riecht.»

Der Preis ist oft hoch

Noch hätten sie umkehren können, ohne sich gross zu erklären. Sie nahmen sich Bedenkzeit: Ist es das wert? Ein misslungenes Abenteuer hätte bedeutet, dass David Khalil möglicherweise eine wertvolle Mit-

arbeiterin verliert – und Wiebke Neberich ihren Job.

Je nach Studie lernen sich 15 bis 35 Prozent aller Paare am Arbeitsplatz kennen. Doch wenn Beziehungen nicht nur im Büro beginnen, sondern auch enden, ist der Preis oft hoch. «Ich wusste, dass ich ein Risiko eingehe», sagt Wiebke Neberich. Aber sie wusste auch: «Das ist der Mann meines Lebens.» David Khalil sagt: «Das ging nur ganz oder gar nicht.»

Drei Wochen nach dem Abendessen beim Franzosen küsstens sie sich zum ersten Mal. Nach zwei Monaten erzählten sie den Kollegen, dass sie ein Paar sind. Sie wollten offen damit umgehen. «Das würde ich jedem empfehlen», sagt Neberich.

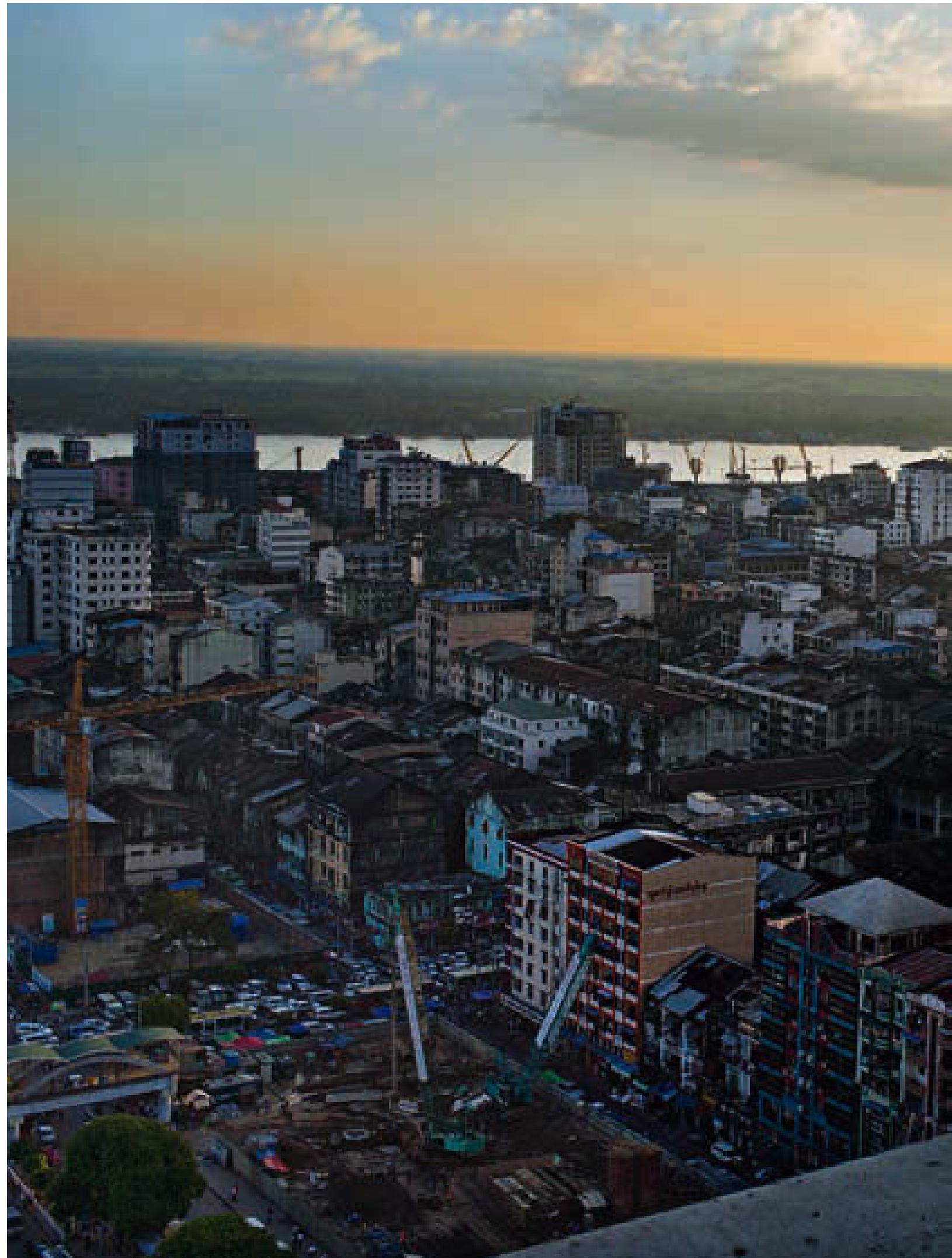
Fünfzehn Paare gibt es bei eDarling. Manche kommen Hand in Hand aus der Mittagspause ins Büro. David und Wiebke nicht. «Wir versuchen, Privates und Arbeit zu trennen», sagt er. Darüber lacht sie, die Beziehungsexpertin. «Er glaubt wirklich, dass das geht.» Im Büro ist er ihr Chef. Zuhause sind sie gleichberechtigt. Manchmal verschwimmen die Grenzen. «Wir müssen das immer wieder miteinander aushandeln», sagt Neberich.

Sie wohnen zusammen, sie sehen sich jeden Tag, sie sitzen mittlerweile am selben Schreibtisch. Trotzdem verabreden sie sich, wann immer es geht. «Quality time» heisst das bei ihnen. Und «private time», wenn einer Zeit für sich alleine braucht.

Als Wissenschaftlerin weiss Wiebke Neberich, dass sie und David statistisch gesehen vieles richtig gemacht haben. Sie kennt die Studien, die zeigen, dass das Büro ein guter Anfang ist für die Liebe. Weil Liebe am häufigsten da entsteht, wo man viel Zeit miteinander verbringt. Und sie selbst hat erforscht, dass Paare, die durch ihren Fragebogen zueinander gefunden haben, glücklich sind und zusammenbleiben. Schliesslich hat sie auch noch 540 eDarling-Kunden nach ihrer Meinung über Liebe im Büro gefragt. 77 Prozent sagten: Ja, sie ist möglich.

Demnächst bekommen Khalil und Neberich ein Kind. Sie werden heiraten, wenn sie irgendwann Zeit dafür haben. Nach Feierabend. □

Anne Lena Möskens arbeitet als Journalistin in Berlin, zurzeit bei der «Berliner Zeitung». 2012 wurde sie mit dem Otto-Brenner-Preis für Newcomer ausgezeichnet.





Drang zur Veränderung

Nach 50 Jahren Militärdiktatur, Isolation und Armut weht ein Geist des Aufbruchs durch Myanmar, das frühere Burma. Jungunternehmer in Rangun nutzen die neuen Chancen und kämpfen mit alten Problemen.

Von Fritz Schaap (Text) und Patrick Tombola (Fotos)

Am Stadtrand von Rangun, fernab vom Geruch der Abgase und Kanalisationen, der gebratenen Hühnerfüsse und frittierten Grillen, liegt die Maple-Trading-Textilfabrik, zwischen Palmen und Feldern. Rot leuchtet die Erde auf dem Vorplatz. Win Ei Khine wartet ungeduldig. Sie habe nicht viel Zeit: «Das Weihnachtsgeschäft», sagt die Geschäftsführerin entschuldigend, als sie uns Anfang Dezember in die Fabrikhalle führt.

Von innen dringt das Stakkato von hunderten Nähmaschinen heraus. Ein Surren wie in einem Bienenstock schwingt durch die Halle. In neun Fertigungsreihen nähen und schneiden, falten und bügeln junge Männer und Frauen. Neuhundert Angestellte hat Win Ei Khine, die sich selber «Winnie» nennt. Maple Trading stellt Jacken und Hosen aller Art her, nach den Schnittmustern ihrer Kunden.

Das Geschäft läuft so gut wie nie, seit ihre Eltern 1996 die Fabrik gegründet hatten. Vor Kurzem konnte sie auch den grossen deutschen Versandhändler Otto als Auftraggeber gewinnen. Damit hatte noch vor zwei Jahren, mit Ausnahme von Winnie, niemand gerechnet. 2012 stand die Fabrik kurz vor der Pleite. Winnie kam damals aus Japan zurück, mit einem Studienabschluss in International Corporate Strategy, und übernahm die Führung der elterlichen Firma.

«Es sah nicht gut aus», erzählt sie. Die Fabrik hatte zwei unzufriedene Kunden, jetzt sind es sechs zufriedene, darunter zwei in Europa. «Meine Eltern hatten einen sehr veralteten Führungsstil.» Sie hätten sich mit den Kunden angelegt, nie Fehler zugeben wollen, seien nicht auf deren Wünsche eingegangen. Ausserdem litt die Qualität zunehmend, da der Druck der Auftraggeber direkt an die Arbeiter weitergegeben wurde. «Bei jedem Fehler haben meine Eltern ein Riesentheater gemacht, so lange, bis die ganze Belegschaft vollkommen eingeschüchtert war.»

Von der Welt lernen

Winnie brachte die Moderne. Sie redete mit den Angestellten, verbrachte Wochen in der Fabrikhalle, hörte sich die Probleme an und begann langsam, die Produktionswege zu optimieren. Gleichzeitig schaffte sie neue Motivation unter den Arbeitern: «Meine Eltern haben einfach befohlen, ich habe erklärt, warum wir etwas wie machen.» Mehr Mentor als Chef, so sieht



Win Ei «Winnie» Khine in ihrer Textilfabrik: Das Geschäft läuft so gut wie nie.

sie sich gern. «Wenn ein Kunde etwas kritisiert, dann muss man das doch besser machen. Er kann sonst auch woanders kaufen – der Kunde ist König, das kannte man hier nicht.»

Etwas vom Schwierigsten aber war, das alte Management-Team der Eltern zu bekehren. «Bei allem, was ich vorschlug, schallte ein einstimmiges ‚Unmöglich!‘ zurück. Auch so ein altes Mentalitätsproblem. So haben die Leute hier Jahrzehnte gedacht.» Winnie aber wusste, dass vieles möglich ist. Sie hatte es im Ausland gesehen. Winnie lacht ein spitzbübisches Lächeln, wenn sie über die Veränderungen in ihrer Fabrik spricht. «Da habe ich sie alle nach Schanghai geflogen, um ihnen zu zeigen, was alles möglich ist. Sie hatten das Land ja nie verlassen. Da haben sie ganz schön gestaunt.» Demnächst steht eine Reise nach Japan an, für Manager und leitende Angestellte. «Je mehr sie von der Welt sehen, desto besser.»

Jetzt neu: Frauen an der Spitze

Winnie Khine steht exemplarisch für eine Generation junger Unternehmerinnen und Unternehmer in Myanmar, wie sich die frühere britische Kolonie Burma seit 1989 offiziell nennt. Sie sind meist Rückkehrer, die vor der Militärdiktatur, die Meinungsfreiheit, Eigeninitiative und Privatwirtschaft ersticken ließ, ins Ausland geflohen waren. Heute nutzen sie die Chancen, die sich seit Langem wieder bieten. Sie bringen ökonomisches Know-how und Unter-

nehmergeist mit, neue Methoden und Mentalitäten, und sie brechen unbekümmert alteingesessene Konventionen. Dass etwa Frauen Firmen leiten, ist neu für Burma, wo die Frau traditionell als Hausfrau gesehen wird.

Seit 1962 hatten Militärregimes das Land mit eiserner Faust regiert und es in die Isolation und in die Armut getrieben. Anfang der 1950er Jahre, nach der Unabhängigkeit von Grossbritannien, war die Weltbank noch davon ausgegangen, dass Burma bald eines der reichsten Länder Südostasiens sein werde. Wenige Jahrzehnte später war es eines der ärmsten und unterentwickeltesten Länder der Welt. 2011 erst sind die Generäle zurückgetreten. Seit die neue Regierung eine Politik der wirtschaftlichen und politischen Öffnung verfolgt und Reformen umgesetzt, herrscht Aufbruchstimmung. Ausländische Investoren drängen ins Land und burmesische Unternehmer versuchen ihr Terrain abzustecken.

Der Drang zur Veränderung begegnet einem förmlich an jeder Ecke in Rangun, der früheren Hauptstadt Burmas. Rohbauten ragen in den Himmel, Shopping-Malls eröffnen in rasantem Tempo. Neue Leuchtschriften grosser Technikkonzerne prangen über den Geschäften in den heruntergekommenen Kolonialbauten der Innenstadt. Noch vor sechs Monaten waren Geldautomaten eine Seltenheit, jetzt findet man sie vor jedem Supermarkt. Der Verkehr staut sich in den Strassen –

von Monat zu Monat wird es schlimmer; denn war der Autoimport bisher einer Handvoll Regimetreuen vorbehalten, legt sich nun ein dichtes Netz von Autohändlern über die Stadt. Und wer es sich leisten kann, der will natürlich ein Auto haben. Firmen werden gegründet, Geschäfte werden abgeschlossen. Alles muss jetzt schnell gehen; wer zuerst da ist, hat immer Vorteile.

«Schauen Sie», sagt Ting Aung Moe unvermittelt und nickt zur Rezeption hinüber, «es wird zusehends internationaler hier.» Er sitzt an der Bar des neuen Garden Home Bed and Breakfast in der Nähe der deutschen Botschaft in Rangun: Zwei australische Frauen mit grossen blauen Rucksäcken und aufgenähtem Landeswappen warten darauf, ihr Zimmer beziehen zu können. Ein japanisches Paar in bunten Kleidern zahlt derweil an der Theke.

Die Flucht nach Singapur

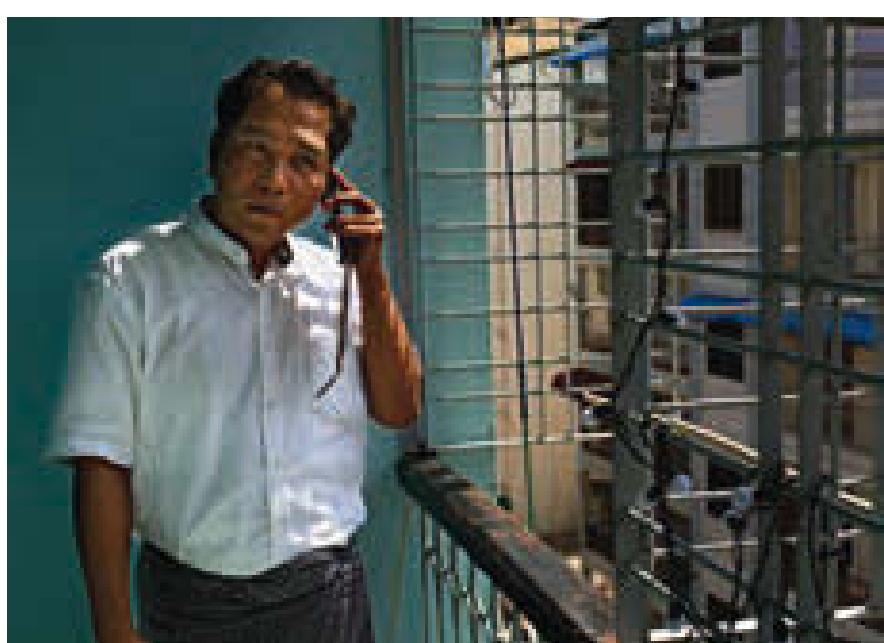
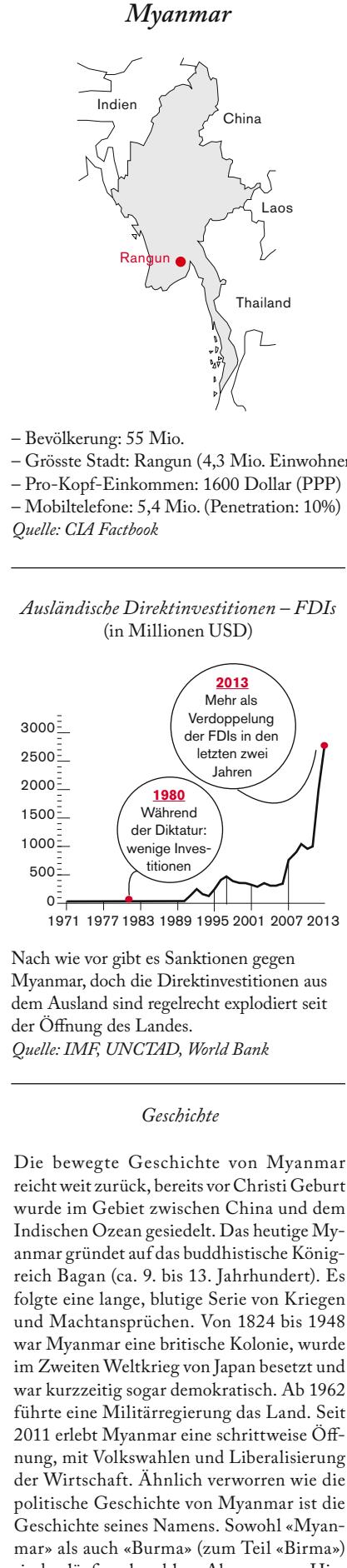
Vor einem Jahr gründete der 44-jährige Moe seine Reiseagentur Care & Share Myanmar Travels. An diesem Vormittag wartet er an der Bar auf den Besitzer des Garden Home, um mit ihm über eine Zusammenarbeit zu verhandeln. Moe will mit seiner Agentur expandieren und rechtzeitig Marktanteile gewinnen, denn die Konkurrenz ist zahlreich. «Kleine Reiseagenturen spriessen wie Pilze aus dem Boden», sagt er. Die Reiseindustrie gilt als eine der wichtigsten Wachstumsbranchen. Über eine Million Touristen besuchten 2012 das Land – so viel wie noch nie. Die

Hoffnungen in diesem Markt sind so gross wie das Potenzial. Die Asian Development Bank etwa geht von jährlichen Zuwachsraten von über 30 Prozent aus.

2008 war Moe aus Myanmar nach Singapur geflohen, weil er seinen drei Kindern ein Leben unter einer Militärdiktatur hatte ersparen wollen. Dort lernte er als Tourplaner das Reisegeschäft von der Pike auf. Als sich das Land ab 2011 langsam zu öffnen begann, zögerte er noch: «Ich hätte nicht gedacht, dass die Militärs sich ändern könnten.» 2012 dann begann er langsam zu glauben, dass Wandel doch möglich ist in Myanmar. «Da wusste ich: Ich muss zurück.»

Er tat es, und mit Hilfe einer amerikanischen Freundin gründete er seine Firma. Einfach war das nicht. «Viel Bürokratie, viele Unterschriften, viele Stempel. Und natürlich viel Bestechungsgeld. Ohne das geht hier noch immer gar nichts.» Trotz der vielen Hürden sieht er das Land auf dem richtigen Weg: Ting Aung Moe hat wieder hoffen gelernt.

Er schaut die kleine Strasse vor dem Hotel entlang. Eine alte rote Ziegelmauer, fast schwarz durch den vielen Regen, am Ende der Strasse ein altes traditionelles Holzhaus, das langsam verrottet. Hinter Stacheldraht die deutsche Botschaft, um die Ecke verschiedene internationale NGOs. Kyaw Thein Tun, der Besitzer des Garden Home, begrüßt Moe an der Bar und zeigt auf die Botschaft. «Das ist einer der Gründe, weswegen wir letztes Jahr unser Bed and Breakfast hier aufgemacht



Ting Aung Moe gründete eine Reiseagentur: Der Tourismus soll 30 Prozent jährlich wachsen.



Kyaw Thein Tun auf der Veranda seines Bed-and-Breakfast-Hotels Garden Home:
Das Tourismus-Handwerk hat er in Zypern gelernt.

haben und nicht in der Nähe der Sehenswürdigkeiten oder im Zentrum. Botschaften und NGOs haben immer Gäste, die Unterkunft brauchen.» Er wusste, dass er eine Nische finden musste, um gegen die grossen Hotels zu bestehen. Wie man hinter vorgehaltener Hand in der Tourismusbranche oft hört, werden diese von alten Drogenbaronen mit riesigem Kapital geführt. Kyaw Thein Tun hatte Erfolg.

Er kennt sich aus mit dem Tourismus. Vor 17 Jahren hatte auch er Burma verlassen. Keine Perspektive. Er ging nach Zypern und heuerte auf einem Kreuzfahrtschiff an, arbeitete sich hoch vom Barkeeper zum Human Resources Manager. Als in den Zeitungen mehr und mehr von einer Öffnung seines Heimatlandes die Rede war, kehrte er zurück. Und sah seine Chance: «Die Hotels waren schlecht, es waren zu wenige, und die Leute waren kaum oder gar nicht ausgebildet.» Er machte sich auf die Suche nach einem Gästehaus, das er übernehmen konnte. Ein einfaches Zimmer mit Frühstück kostet um die 75 Dollar. Moe und er gehen durch das Hotel, besichtigen Zimmer, verhandeln Preise.

«Die Aussichten sind rosig»

Es wird derzeit viel und oft verhandelt in Myanmar. Das Mögliche, es schwebt über Rangun, wie ein grosses Versprechen. Das Land entwickelt sich in einem schier unglaublichen Tempo. Die westlichen Staaten haben die wirtschaftliche und po-

litische Öffnung belohnt. Viele Sanktionen, die gegen das Militärregime verhängt worden waren, wurden im vergangenen Jahr gelockert oder aufgehoben. Nichtsdestotrotz: Verschiedene Sanktionen sind noch aktiv und erfordern ein genaues Prüfen der Situation vor dem allfälligen Markteintritt.

Das Land lockt mit der Einrichtung von Sonderwirtschaftszonen und Steuernachlässen für ausländische Investoren. Import- und Exportbeschränkungen für hunderte von Produkten wurden fallen gelassen. Bis 2015 sollen ausländische Geschäftsbanken zugelassen werden. Sie könnten mithelfen, den antiquierten Finanzsektor zu reformieren.

Als zweitärmatstes Land Asiens, knapp vor Afghanistan, hat Myanmar in praktisch jedem Wirtschaftssektor grossen Nachholbedarf – und bietet damit Geschäftsmöglichkeiten für Unternehmer. Als Wachstumsmotoren sieht etwa das amerikanische Handelsministerium in einem 73-seitigen Bericht über «Doing Business in Burma» neben dem Tourismus vor allem das Bauwesen, die Telekommunikation, die Textilindustrie und Rohstoffe. «Die langfristigen Aussichten», schreibt auch der Internationale Währungsfonds in einem aktuellen Länderbericht fast schon euphorisch, «sind rosig.» Die Wirtschaft wuchs 2013 um 6,5 Prozent, dieses Jahr dürften es 6,8 Prozent sein und mittelfristig, laut Schätzungen der Weltbank, sogar 6,9 Prozent.

Das Land, etwa sechzehnmal so gross wie die Schweiz, verfügt über erhebliche Rohstoffvorkommen: Öl und Gas in grossen Mengen, dazu Jade, Kupfer, Gold und Tropenhölzer. Es liegt strategisch wichtig zwischen Indien, China und Südostasien. Und nicht zuletzt: Es hat 55 Millionen Einwohner, ein nicht zu vernachlässiger Markt. Aktuell ist ihre Kaufkraft mit rund 1600 Dollar im Jahr noch gering. Doch laut einer McKinsey-Studie könnte sich die Mittelschicht bis 2030 auf 19 Millionen Menschen mehr als versiebenfachen – und hätte dann ein Konsumbudget von 100 Milliarden pro Jahr zu Verfügung.

Das macht das Land interessant für internationale Investoren. Die ersten kamen aus den Nachbarländern Thailand und China. Chinesische Firmen haben seit 2010 rund 13 Milliarden Dollar investiert und sind mit über hundert Projekten hauptsächlich im Energie- und Bergbausektor aktiv. Westliche Firmen holen rasch auf. Coca-Cola und Unilever wollen in den nächsten Jahren über eine Milliarde Dollar für Produktionsanlagen und Distribution ausgeben. Heineken plant eine grosse Bierbrauerei. Auch japanische Firmen drängen auf den Markt. Der Autohersteller Nissan etwa investiert 500 Millionen Dollar in ein Werk für die Fahrzeugproduktion.

Businesstermine auf dem Golfplatz

Wenige bekommen das pulsierende Geschäftsklima so gut mit wie die Geschäftsfrau Wah Wah. Denn Businesstermine werden in Burma traditionell gern auf dem Golfplatz anberaumt. Die Briten brachten den Sport ins Land, und als sie Burma verließen, war er fester Bestandteil des Lebens der burmesischen Oberschicht. Wah Wah sitzt an einem Tisch unter dem alten Holzdach des Restaurants des Yangon Golf Club an den Toren der ehemaligen Hauptstadt. Es ist 11 Uhr morgens, an den Nebentischen sitzen burmesische und chinesische Geschäftsleute. Johnnie-Walker-Flaschen werden geöffnet. Zwei einsame Golfer schlagen Bälle auf der Driving-Range in den Himmel. Wah Wah wartet auf den Manager der Anlage.

Vor einem Jahr, nachdem auch sie aus Singapur zurückgekommen war, gründete sie ihre Firma Turf Sports Solutions, als Tochterunternehmen einer australischen Firma. Sie versorgt die Golfplätze des



Fährhafen am Yangon-Fluss in Rangun: Die Boote bringen Arbeiter in die Innenstadt.



Garküche neben einem Einkaufszentrum im Stadtzentrum.





Besucher in einem der ersten 3-D-Kinos von Rangun im Banne eines Hollywood-Films.



Verkäuferinnen in einem Kleidergeschäft in Rangun.



Buddhistische Mönche fahren in einem Bus durchs Stadtzentrum.



Pause in einem Reifenreparatur-Shop in einem ärmeren Vorstadtviertel.



Touristen im beliebten «Thiripyitsaya Sky Bistro» auf der 20. Etage des Sakura-Towers.

Landes mit Dünger, Rasen und Maschinen. Und neuerdings hilft sie auch, Greens zu entwerfen. Denn je mehr Geld ins Land kommt, desto mehr Leute spielen Golf.

An ihr neues Umfeld hat sie sich noch nicht ganz gewöhnt. «Ich kann mit Golf eigentlich wenig anfangen», sagt sie verlegen, während ihr Blick über das Grün wandert auf der Suche nach dem Manager, dem sie ein Paket neuer Klingen für ein Mähdreherzeug bringen muss.

Am Nachbartisch stossen schwere Whiskygläser aneinander. «In Singapur habe ich 500 Bewerbungen geschrieben, und irgendwie bin ich bei einer Golffirma gelandet. Ich wollte meine Familie ernähren, ich habe drei Kinder, da hätte ich jeden Job gemacht», sagt sie und zuckt mit den Schultern.

Als das Land sich öffnete, kam sie zurück, wenn auch nicht ganz freiwillig, denn sie hatte in Singapur keine Niederlassungsbewilligung bekommen. Das war für Wah Wah nicht einfach. «Ich habe am Anfang gelitten. Der Lebensstandard in Singapur ist sehr hoch, die öffentlichen Verkehrsmittel funktionieren, alles ist sehr überzeugend. Hier muss ich stundenlang in der Schlange stehen, wenn ich meine Telefonrechnung bezahlen will. Der Strom fällt immer wieder aus und dann gibt es auch kein Internet.» Aber sie biss sich durch und hat gerade die Umsatzmarke von einer Million Dollar durchbrochen. Auch wenn nicht viel Zeit für die Familie bleibe, sei es die richtige Entscheidung gewesen. Tagsüber ist sie auf den Golfplätzen, nachts kümmert sie sich um den Papierkram. «Schlafen tue ich immer nur ein paar Stunden pro Nacht.»

Sie steht auf, steigt in einen Golfbuggy und fährt los. Während sie den Rasen des Greens beim achten Loch prüft, erzählt sie über die Schwierigkeiten, in Burma ein Geschäft zu betreiben. Vieles liegt noch im Argen. «Waren zu importieren, ist immer noch sehr umständlich», sagt sie. «Ein riesiger bürokratischer Aufwand. Und wenn ein Konkurrent einen Bekannten beim Zoll oder in einem Ministerium hat, dann hat der natürlich einen Vorteil. Dann müssen die anderen Besteckungsgeld zahlen, um im Geschäft bleiben zu können.» Sie leider auch.

So korrupt wie Simbabwe und Kongo

Die grassierende Korruption ist eines der grössten Probleme in Myanmar. Transpa-

rency International setzte Myanmar auf den 157. von 177 Plätzen ihres aktuellen Korruptionsindexes – zusammen mit Simbabwe und nach der Volksrepublik Kongo. Immerhin ein kleiner Fortschritt: Noch 2011 galt das Land zusammen mit Nordkorea und Somalia als eines der korruptesten Länder der Welt. Beobachter werten positiv, dass die Lizenzen für Mobilfunknetze und einen neuen Flughafen in einem internationalen und weitgehend transparenten Verfahren ausgeschrieben und nicht wie früher einfach an Regierungs-Spezis verliehen wurden.

Die neuen Unternehmerinnen und Unternehmer haben aber immer noch mit alten Problemen zu kämpfen: Mit den eingesessenen Eliten mit ihren engen Verbindungen in die korrupte Verwaltung, die seit Jahrzehnten das grosse Geld in Burma machen. Mit den schlechten Strassen und generell mit der mangelhaften Infrastruktur. Mit einem Bankensystem, das kaum funktioniert. Mit einer Verwaltung, die ineffizient und intransparent arbeitet. Mit einem Mangel an gut ausgebildetem Personal. Mit schwacher Rechtssicherheit und Eigentumsrechten, die auch im regionalen Vergleich nur unterentwickelt sind.

Wenn Burma die Hoffnungen und Träume erfüllen soll, dann bleibt noch viel zu tun. Davor warnen alle Institutionen – ob Weltbank, Währungsfonds oder amerikanisches Handelsministerium: Wenn es das Land nicht schafft, sich weiter zu refor-

mieren und glaubwürdige Institutionen aufzubauen, dann kann es mit der Aufbruchstimmung schnell vorbei sein.

«Als Frau ist es noch mal schwieriger», sagt Wah Wah, «gerade das Golfgeschäft ist eine Männerwelt.» Wenn Männer in Burma Geschäfte machen, dann machen sie das auch gerne nachts. Und mit viel Schnaps. «Die wollen unterhalten werden. Da muss ich mit meinen Kunden dann in Nachtclubs gehen und mit ihnen trinken, ihnen Frauen besorgen.» Wah Wah war im Ausland, das hilft ihr, auch mit Gepflogenheiten der unangenehmeren Art umzugehen. «Aber für viele buddhistische Frauen hier wäre das ein Ding der Unmöglichkeit.»

«Das Überleben ist viel härter»

Mit Schwierigkeiten hat auch Thar Htet, Gründer der Software-Firma Zwenexsys, zu kämpfen. Als er sah, wie sich sein Heimatland veränderte, packte der 29-jährige in Shanghai seinen Laptop und seine Habseligkeiten und eilte zurück. In Shanghai hatte er Online-Backup-Plattformen für Mobiltelefone programmiert. Er war sich sicher: Der IT-Markt würde in Burma boomen. Ganz richtig lag er nicht. «Ich bin zurückgekommen, um IT-Produkte für den lokalen Markt zu verkaufen. Nun, jetzt mache ich mit meinen zehn Angestellten Outsourcing für eine Firma in Thailand.» Als Unternehmer muss man flexibel sein. Der Markt war nicht so be-



Wah Wah arbeitet oft draussen: Businesstermine muss die Geschäftsfrau in der ehemaligen britischen Kolonie traditionell auf dem Golfplatz abhalten.

reit, wie er es erwartet hatte. Fast niemand hat einen Computer.

«Das Überleben ist viel härter, als ich gedacht habe.» 2011 war nur einer von vier Myanmaren ans Stromnetz angeschlossen, nur einer von hundert hatte einen Internetzugang. Stromausfälle gibt es täglich. Vor vier Jahren kostete ein Internetzugang jährlich 3500 Dollar, heute sind es immer noch 500 Dollar. Gute Voraussetzungen für IT-Unternehmen sehen anders aus. «Die personellen Ressourcen sind furchtbar», sagt Htet. Mitarbeiter wandern, sobald sie etwas gelernt haben, zu den grösseren internationalen Unternehmen ab.

Dazu kommen die explodierenden Mieten. Seit ausländische Investoren und Firmen in das Land strömen, sind Wohn- und Büroflächen in den bevorzugten Gegenden Ranguns sehr knapp. Schon jetzt liegen die Preise für Büroflächen in guten Lagen über denen von Singapur oder New York. In den drei grossen Bürotürmen von Rangun haben sich die Mieten in den letzten zwei Jahren nahezu vervierfacht, von jährlich rund 300 Dollar pro Quadratmeter auf zuletzt bis gegen 1200 Dollar.

Erinnerungen an fast vergangene Zeiten

Wie viele der jungen IT-Unternehmer in Burma wartet Htet nun darauf, dass der norwegische Telekommunikationskonzern Telenor und das katarische Ooredoo ihr Geschäft aufnehmen. Htet konzentriert sich auf den App-Markt. «Ich hatte gerade ein Gespräch mit Ooredoo. Ich bin sehr positiv, dass wir da ins Geschäft kommen. Die haben einen riesigen Markt zu bedienen, und wir haben die Inhalte.» Laut der Weltbank besassen 2011 drei von 100 Myanmaren ein Handy. Das Ziel der burmesischen Regierung ist es, den Anteil



Thar Htet ist Gründer der Software-Firma Zwenexsys: Die Voraussetzungen für IT-Unternehmer sind schlechter als erwartet.

der Handybesitzer bis nächstes Jahr auf 50 Prozent zu erhöhen.

«Der Mobilfunkmarkt wird 2014 explodieren», sagt der füllige Bursche optimistisch, während er durch sein Büro läuft, dessen Wände mit den Logos der Grossen der IT-Branche tapeziert sind. Auch Touroperator Moe sieht hoffnungsvoll in die Zukunft. Er glaubt nicht, dass die bisherigen Reformen noch reversibel sind. «Es sieht gut aus», bestätigt Kyaw Thein Tun vom Garden Home Bed and Breakfast. Man spürt in Burma eine Freude über die Öffnung, wie man sie zurzeit wohl nur an wenigen Orten der Welt findet.

Die Tage der kleinen Strassenstände mit den Festnetztelefonen allerdings scheinen gezählt. Auch die Schnüre, die in

Wohngegenden immer noch aus fast jedem Fenster hängen, werden wohl überflüssig werden. Da es lange weder Klingeln noch Telefone gab, zog man an Schnüren, an die kleine Glocken gebunden waren. Noch immer erinnern ganze Strassenzüge Ranguns an die alte Zeit, die fast schon vergangen ist. Fast. □

Fritz Schaap ist Reportage-Journalist und Preisträger des CNN Journalist Award (2012).

Patrick Tombola ist Fotograf und Videojournalist. Er lebt in Italien, Australien und in der Türkei.

Erklärung der Credit Suisse zu Sanktionen und Antikorruptions-Compliance: Anfang 1997 wurde eine Reihe von Wirtschaftssanktionen gegen Myanmar erlassen, aber viele dieser Sanktionen wurden kürzlich nach politischen Reformen im Land gelockert. Diese Lockerung der Sanktionen bringt neue Möglichkeiten für verantwortungsvolle Investoren in Myanmar mit sich. Unternehmen und Einzelpersonen, die dort Geschäfte tätigen wollen, müssen die Einhaltung bestimmter Sanktionsgesetze, die weiterhin in Kraft sind, sowie, da Myanmar für Korruption bekannt ist, die Einhaltung von Antikorruptionsgesetzen sicherstellen. Verstöße gegen diese Gesetze können zu Geld- und möglicherweise Gefängnisstrafen führen.

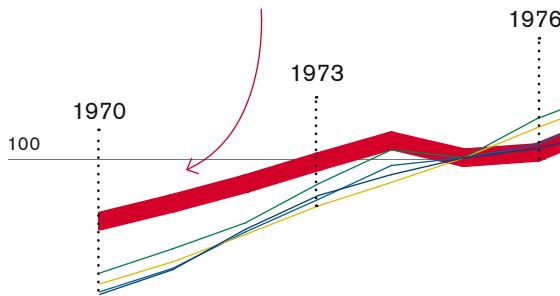
Die in Kraft bleibenden Sanktionen gegen Myanmar umfassen z.B. das Verbot von Transaktionen mit bestimmten gesperrten Personen (Blocked Persons), die auf staatlichen Watchlisten aufgeführt sind (einschliesslich Unternehmen, die zu 50% oder mehr diesen gesperrten Personen gehören), das Verbot des Exports von bestimmten Finanzdienstleistungen nach und Investitionen mit dem Verteidigungsministerium von Myanmar, staatlichen oder nicht staatlichen bewaffneten Gruppen oder Unternehmen, die zu 50% oder mehr den vorstehenden Parteien gehören, sowie das Verbot der Einfuhr in die USA von Rubinen und Jadeit aus Myanmar und von Schmuckstücken, in denen diese eingearbeitet sind. Das U.S. Department of State hat zudem angeordnet, dass US-Personen unter bestimmten Umständen ihre Anlagen in Myanmar offenlegen müssen. Myanmar erhält weiterhin schlechte Bewertungen bei führenden Umfragen, bei denen Länder nach ihrem wahrgenommenen Korruptionsgrad gemäss Experteneinschätzungen und Meinungsumfragen bewertet werden. Folglich sollten sich Unternehmen und Einzelpersonen, die Geschäfte in Myanmar tätigen, bewusst sein, dass einige von der Schweiz, den Vereinigten Staaten, Grossbritannien und vielen anderen Ländern verabschiedete Antikorruptionsgesetze ihren Bürgern Bestechung im ausländischen Staats- und Wirtschaftssektor untersagen. Diese Gesetze sind weitreichend – sowohl in Bezug auf ihre gerichtliche Zuständigkeit als auch hinsichtlich der Art von Handlungen, die sie verbieten. Folglich können Geschäftstätigkeiten in Myanmar diesen Gesetzen unterliegen, die Bestechung im Ausland untersagen. Da bei Geschäftstätigkeiten in Myanmar Vorsicht und Wachsamkeit notwendig sind, hat die Credit Suisse einen umfangreichen Compliance-Aufsichtsprozess eingerichtet, um sämtliche Geschäftstätigkeiten mit Myanmar zu prüfen und zu überwachen. Ebenso beobachtet die Credit Suisse weiterhin die Entwicklungen in Bezug auf Wirtschaftssanktionen und Antikorruptionsgesetze in Myanmar und anderswo. Gleichermassen sollten die Wirtschaftssanktionen und Antikorruptionsgesetze von jedem, der in Myanmar Geschäfte tätigt, eingehend geprüft werden.

Viel Fleiss, kein Preis

Die Schweizer arbeiten, entgegen der landläufigen Vorstellung, nicht produktiver als ihre Nachbarn. Ganz im Gegenteil.

Von Claude Maurer und Andreas Christen

In den 1970er Jahren hatte die Schweiz eine 60% höhere Arbeitsproduktivität als andere Länder.



Die Schweiz hat die Wachstumsschwäche der 1990er Jahre nur scheinbar überwunden. Das Bruttoinlandprodukt (BIP) nahm

zwar zwischen 2000 und 2013 um durchschnittlich 1,9 Prozent pro Jahr zu und war damit deutlich dynamischer als jenes der EU (1,4 Prozent). Wird das Wirtschaftswachstum aber ins Verhältnis zum Bevölkerungswachstum gesetzt, fällt die Schweiz zurück.

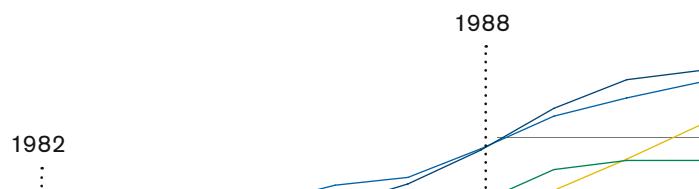
Das Pro-Kopf-Wachstum beträgt hierzulande knapp 1 Prozent, dasjenige der EU 1,2 Prozent. Die Schweiz hinkt im Produktivitätswachstum also nach wie vor hinterher. Die hiesige Schwäche im Pro-Kopf-Wachstum (beziehungsweise im damit verbundenen Wachstum pro Arbeitsstunde) hält gemäss OECD-Zahlen seit

mehr als dreissig Jahren an: Während sich die Arbeitsproduktivität pro Stunde in Ländern wie Deutschland, Dänemark oder Frankreich seit 1975 verdoppelt hat, beträgt der Zuwachs hierzulande nur rund 50 Prozent.

Damit hat die Schweiz ihren Vorsprung innert weniger Jahrzehnte fast vollständig eingebüßt. Das BIP pro Kopf ist nur noch rund zehn Prozent höher als im Durchschnitt der produktivsten 17 OECD-Länder. In den 1970er Jahren betrug der Abstand noch fast 60 Prozent. Das BIP pro Arbeitsstunde ist sogar bereits in den 1990er Jahren unter den Durchschnitt der produktivsten 17 OECD-Länder gerutscht und verharrt seither dort.

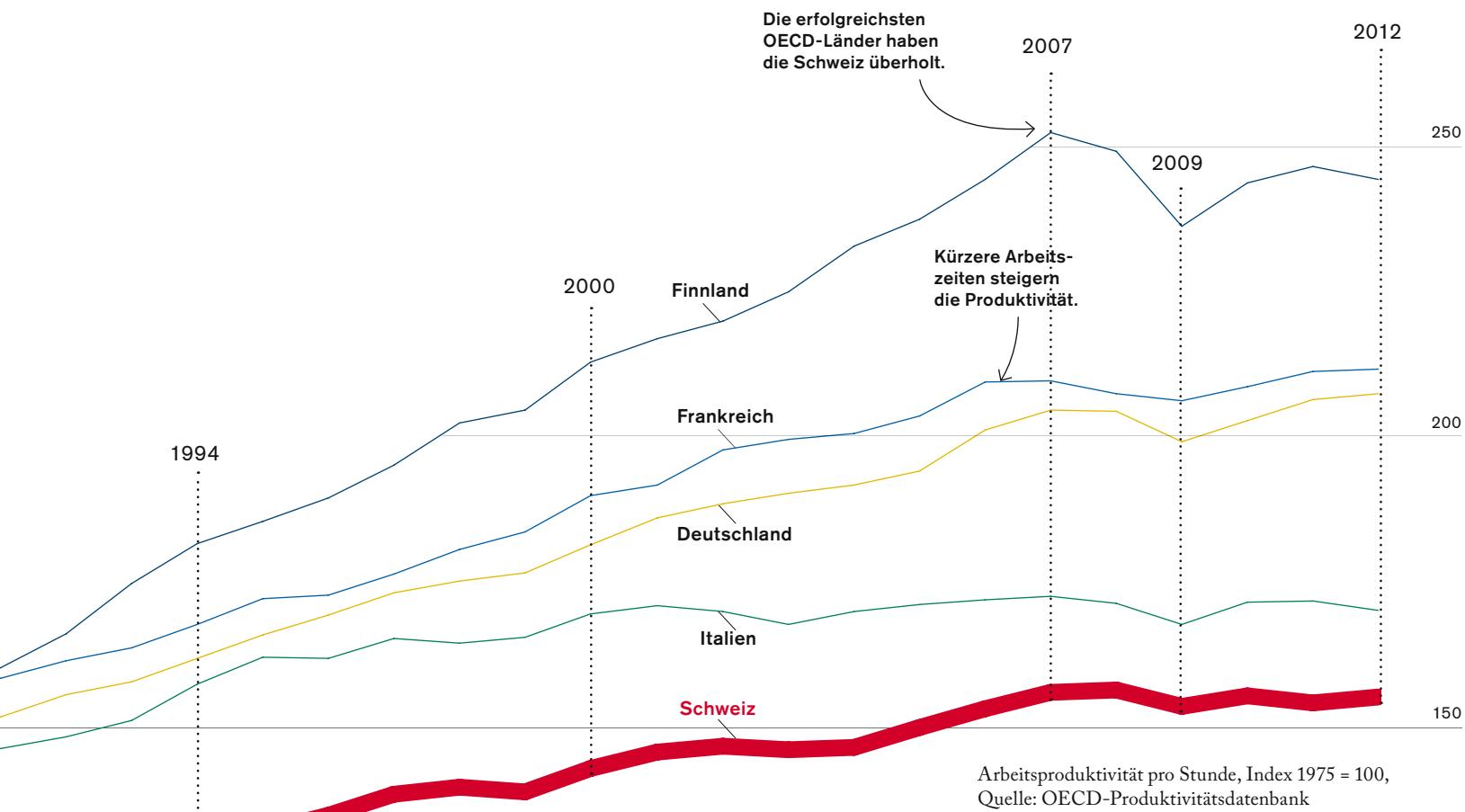
Integration senkt Produktivität

Die Gründe für den schwachen Produktivitätsausweis sind mannigfaltig. Zum Teil



ist er schlicht die Kehrseite der – erfolgreichen – Arbeitsmarktpolitik: Es sind auch Personen im Arbeitsmarkt integriert, die eine tiefere Produktivität haben. Das senkt zwar die Durchschnittsproduktivität, dafür sind aber die Arbeitslosenzahlen gering. Der integrative Arbeitsmarkt erklärt das schwache Abschneiden der Schweiz allerdings nicht annähernd vollständig. So gibt es auch Volkswirtschaften mit hoher Arbeitsproduktivität, wie etwa Norwegen oder die Niederlande, die eine beachtliche Erwerbsbeteiligung aufweisen.

Weiter hängt das schwache Abschneiden im Produktivitätsvergleich teilweise mit dem Fleiss der hiesigen Arbeitskräfte zusammen. Längere Arbeitszeiten gehen mit einer tieferen Arbeitsproduktivität pro Stunde einher (Stichwort: abnehmender Grenznutzen), weshalb die Schweiz auf dieser Vergleichsbasis schwächer abschneidet als im Pro-Kopf-Vergleich. Eine berechtigte Kritik an den



OECD-Zahlen ist zudem, dass die Schweiz im Produktivitätsvergleich aufgrund statistischer Messprobleme schlechter dargestellt wird, als sie tatsächlich ist. Messprobleme zuungunsten der Schweiz gibt es unter anderem bei der Bestimmung der Arbeitszeiten; häufig wird beispielsweise die hohe Teilzeitquote zu wenig berücksichtigt.

Binnenwirtschaft bremst Produktivität
Alle Unzulänglichkeiten in der Erfassung und alle Unterschiede in der Ausgestaltung des Arbeitsmarkts können über eines nicht hinwegtäuschen: Das Schweizer Produktivitätswachstum wird zu grossen Teilen durch die Abschottung des Binnenmarkts und die tiefe Arbeitsproduktivität in gewissen binnennorientierten Branchen gebremst oder sogar gesenkt.

Es gibt in der Schweiz nämlich eine Zweiteilung der Wirtschaft in einen hoch produktiven Exportsektor und in eine weniger produktive Binnenwirtschaft, die über die Jahre sukzessive grösser geworden ist: Zwischen 1997 und 2012 nahm die

Arbeitsproduktivität in der Exportwirtschaft preisbereinigt um knapp einen Drittel zu. In der Binnenwirtschaft allerdings stagnierte sie faktisch (plus rund 5 Prozent). In nicht preisbereinigter Lesart ist die Lücke zwischen Exportsektor und Binnenwirtschaft zwar kleiner, aber nur, weil die Preise im Binnensektor viel stärker gestiegen sind. Offenbar wirken in der Exportwirtschaft der globale Konkurrenzdruck und der starke Franken preisdämpfend und produktivitätssteigernd, während die Binnenwirtschaft über (zu) wenig solcher Anreize verfügt. Der Effizienz des Exportektors ist es denn auch zu verdanken, dass die Schweiz hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit zur Weltspitze gehört (siehe Interview Seite 66).

Beschäftigung wächst am falschen Ort
Gleichzeitig hat zwischen 1997 und 2012 die Beschäftigung hauptsächlich in Branchen mit geringer und durchschnittlicher Produktivität – wie dem Gesundheits- und Sozialwesen, der Verwaltung oder sonstigen binnennorientierten Dienstleistungsbranchen – zugenommen. Das lastet zusätzlich auf dem Wachstum der

Gesamtproduktivität. Nur rund ein Viertel des Beschäftigungsaufbaus ging in dieser Zeit auf das Konto von hoch produktiven Branchen wie etwa der Pharmaindustrie.

Der Trend hin zu Branchen mit geringerer Produktivität hat sich jüngst massiv verschärft. In den ersten drei Quartalen 2013 wurden gegenüber dem Vorjahr netto praktisch keine neuen Stellen in hoch produktiven Branchen geschaffen. Dafür kamen rund 30000 Arbeitsplätze in Branchen mit geringer Produktivität hinzu. Damit das Pro-Kopf-BIP in Zukunft wieder stärker zunimmt, muss demnach erstens der Anteil der hoch produktiven Branchen am Stellenwachstum wieder zunehmen. Zweitens gilt es Anreize für ein Produktivitätswachstum in den Branchen zu setzen, die keiner internationalen Konkurrenz ausgesetzt sind. Erst wenn dies gelingt, kann die Wachstumsschwäche tatsächlich überwunden werden. □

Claude Maurer ist Leiter Swiss Macroeconomic Research, Andreas Christen ist Swiss Sectors Analyst bei der Credit Suisse.

«Vielen europäischen Arbeitsmärkten fehlt die Flexibilität»

Das WEF analysiert 148 Nationen: Die Schweiz führt seit fünf Jahren, die USA schafften die Wende, Indien fällt weiter zurück. Thierry Geiger erklärt, wie Länder erfolgreich werden.

Interview: Simon Brunner

Herr Geiger, was macht ein Land überhaupt wettbewerbsfähig?

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes hängt in hohem Mass von der Arbeitsproduktivität ab. Ausbildung spielt hier natürlich eine grosse Rolle, vorausgesetzt, das System erfüllt die Bedürfnisse der Wirtschaft. In vielen Ländern ist die Qualifikationslücke ein zunehmendes Problem. Wichtig ist auch der Anteil der berufstätigen Frauen. Von einer Gleichstellung der Geschlechter kann noch lange nicht die Rede sein, auch in der Schweiz muss noch viel dafür getan werden. Wichtig ist überdies ein flexibler Arbeitsmarkt, der es ermöglicht, dass Beschäftigte in die produktivsten und aussichtsreichsten Sektoren überwechseln – woran es in vielen europäischen Ländern bedauerlicherweise fehlt. Und schliesslich braucht es eine vernünftige Zuwanderungspolitik, besonders in unseren alternden Gesellschaften.

Die letzten Jahre waren für viele Länder schwierig – wer hat sie besonders gut gemeistert?

Die Wettbewerbsfähigkeit, wie wir sie beim Weltwirtschaftsforum (WEF) ermitteln, ist ein guter Indikator für die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit eines Landes. Einige Länder, die in unserem Global Competitive Index die Spitzensätze einnehmen – wie etwa die Schweiz, Deutschland und die skandinavischen Länder –, haben sich in der globalen Krise als relativ robust erwiesen. Weniger konkurrenzfähige Volkswirtschaften, wie etwa Frankreich, Griechenland, die Ukraine und Indien, stehen weitaus schlechter da, haben mit diversen Problemen zu kämpfen, beispielsweise der Fiskalkrise, hoher Arbeitslosigkeit, tiefem Wachstum, sozialen Unruhen oder in manchen Fällen allem zusammen.

Die wettbewerbsfähigsten Länder der Welt 2013–2014:

- | | |
|------|-----------------|
| 1. | Schweiz |
| 2. | Singapur |
| 3. | Finnland |
| 4. | Deutschland |
| 5. | USA |
| 6. | Schweden |
| 7. | Hongkong |
| 8. | Holland |
| 9. | Japan |
| 10. | Grossbritannien |
| 11. | Norwegen |
| 15. | Dänemark |
| 23. | Frankreich |
| 29. | China |
| 49. | Italien |
| 60. | Indien ↙ |
| 64. | Russland |
| 148. | Tschad |

Bis 1990 war Indien reicher als China. Heute ist China viermal so reich wie Indien.

Die Schweiz führt seit fünf Jahren die Rangliste an. Warum?

Die Schweiz schneidet in allen wichtigen Bereichen hervorragend ab. Dazu gehören Innovationsfähigkeit, ein flexibler Arbeitsmarkt und eine fortschrittliche Geschäftswelt. Unternehmen und die Bevölkerung insgesamt stellen sich rasch auf die modernsten Technologien ein. Die öffentlichen Institutionen zählen zu den effizientesten und transparentesten der Welt. Die Konkurrenzfähigkeit der Schweiz wird überdies getragen von der hervorragenden Infrastruktur und einem hochentwickelten Finanzmarkt. Und das makroökonomische Umfeld gehört zu den stabilsten weltweit. Das ist ein ungeheurer Vorteil in einer Zeit, in der viele Nachbarn noch immer mit Problemen in diesem Bereich zu kämpfen haben.

Die USA stürzten zwischenzeitlich auf Rang sieben ab, nun ist ein Aufschwung zu beobachten. Wo steht das Land heute?

Im vergangenen Jahr hat in den USA die Umkehr eines negativen Trends stattgefunden, der vor fünf Jahren einsetzte, als das Land seine Position als Nr. 1 auf dem Wettbewerbsfähigkeitsindex an die Schweiz abgeben musste. Der aktuelle Aufschwung gründet vor allem in der Kultur von Innovation und Unternehmergeist, unterstützt von der Geldpolitik. Amerika hat aber noch immer mit hoher Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung zu kämpfen.

Die Schwellenländer scheiden sehr unterschiedlich ab. Wie sehen Sie das?

Es gibt Erfolgsgeschichten, vor allem in Südostasien und Osteuropa, wie Indonesien, die Philippinen, Polen oder Estland. Aber viele Länder bleiben weit hinter den Erwartungen zurück, in einigen Entwicklungsländern geht man einfach davon aus, dass Wachstum sozusagen automatisch stattfindet. Unkluge politische Massnahmen, fehlende Visionen, ungenügende Strukturreformen und fehlende Investitionen und dazu eine globale Krise von historischen Dimensionen – all das führt dazu, dass diese Länder hinter ihrem Potenzial zurückbleiben. Ein Beispiel ist Indien, wo ein Fünftel der Weltbevölkerung lebt und das bis 1990 reicher als China war. Inzwischen ist China viermal so reich wie Indien. Die Entwicklung dieser beiden Länder in den letzten zwanzig Jahren lässt sich vor allem mit der unzureichenden Wettbewerbsfähigkeit des Subkontinents erklären. □



Thierry Geiger ist Ökonom des Weltwirtschaftsforums (WEF) und Co-Autor des Global Competitiveness Reports.

Audi
Vorsprung durch Technik



Brillante Technik. Betont sportlich.

Der neue Audi S8.

Charisma, pure Kraft und Technik auf höchstem Niveau vereint in einer der sportlichsten Limousinen unserer Zeit: dem neuen Audi S8. Mehr erfahren Sie unter www.audi.ch/s8



Audi S8, 4.0 TFSI quattro tiptronic, 520 PS, Normverbrauch gesamt: 9,6 l/100 km, 225 g CO₂/km,
(Durchschnitt aller verkauften Neuwagen: 148 g/km), Energieeffizienz-Kategorie: G.

«Wir sollten alles daransetzen, dass unsere Kinder auf dem Arbeitsmarkt bestehen können»



Der deutsche Philosoph und Publizist Richard David Precht möchte die Grundausbildung radikal umbauen. Ohne Noten, Fächerunterricht und teilweise ohne Lehrer würden die Schüler besser auf das Erwerbsleben vorbereitet.

Von Simon Brunner (Interview)
und Alexandra Compain-Tissier (Illustration)

Herr Precht – Sie haben einen zehnjährigen Sohn. In welchen Fächern sollte er Leistungskurse besuchen, um seine späteren Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu maximieren?

So dürfen Sie nicht denken. Jugendliche sollen etwas lernen, was ihnen gefällt. Als ich in den 1980er Jahren die Schule abschloss, hiess es, Ingenieure und Programmierer seien gesucht. Jahre danach, bei einer Klassenzusammenkunft, waren viele von denen arbeitslos, die genau diese Berufe erlernt hatten. Bedenken Sie auch: Viele der Jobs, mit denen unsere Kinder später einmal ihren Lebensunterhalt bestreiten werden, sind heute noch gar nicht bekannt. Wie kann man also wissen, auf welches Fach man setzen sollte?

Das klingt sehr aufgeschlossen. Was aber, wenn Ihr Sohn verkündet, er wolle Harfenspieler werden oder Lebenskünstler?

Dann würde ich ihn darauf hinweisen, dass es nur wenige Harfenspieler gibt auf der Welt und es schwer wird, damit ein erfülltes Berufsleben zu haben. Aber wenn es sein Wunsch ist, darf er das. Etwas Führung gebe ich aber schon, er sollte zum Beispiel nicht drei philosophische Fächer abschliessen, wie ich es tat. Etwas Wirtschaftliches, Juristisches, Naturwissenschaftliches oder Technisches sollte vielleicht mit dabei sein.

Sie sind ein grosser Kritiker des heutigen Bildungssystems. Was läuft Ihrer Meinung nach falsch?

Stärker denn je gibt es eine grosse Kluft zwischen dem, was unsere Kinder in der Schule lernen, und dem, was sie im Leben brauchen. Die Kinder müssen nacktes Wissen pauken, doch die gelerten Zahlen und Fakten sind wenig nachhaltig. Wer erinnert sich schon an den eigenen Schulstoff? Bereits ein paar Jahre nach dem Abschluss sind über 90 Prozent

wieder vergessen. Andererseits vernachlässigen wir es, Neugier, Kreativität, Originalität und Teamgeist zu fördern. Diese Dinge sind aber zentral, um in einer komplexen Welt zu bestehen.

Was ist Ihre Vision der Grundausbildung?
Die innere Lernmotivation der Kinder darf nicht zerstört werden, im Gegenteil, sie muss gepflegt und gefördert werden. Das ist das höchste Gebot!

Das wollen Sie erreichen, indem Sie die Noten abschaffen?

Das ist ein Teil davon. Wichtiger als das Erreichen eines festgelegten Wissensstands innerhalb eines Schuljahrs ist die persönliche Entwicklung, die ein Kind durchmacht, und die lässt sich nicht in Ziffern ausdrücken. Schauen Sie, als Kind war ich ein guter Turner. Mir fiel es leichter, über einen Balken zu springen

«Es gibt eine grosse Kluft zwischen dem, was unsere Kinder in der Schule lernen, und dem, was sie im Leben brauchen.»

als meinem übergewichtigen Klassenkameraden. Schaffte er es aber trotzdem, erbrachte er die grössere Leistung als ich. Wie wollen Sie diese Leistung nun messen? Noten sind wenig zielführend. Allenfalls könnte man eine schriftliche Beurteilung am Ende des Schuljahres aussstellen.

Im späteren Leben und speziell in der Arbeitswelt steht die absolute Leistung im Vordergrund, nicht die Entwicklung oder das Potenzial.

Da bin ich mir nicht ganz sicher. Auch die Leistung von Erwachsenen lässt sich nicht immer leicht abschätzen. Und es gibt auch viele andere Gründe für Erfolg als Leistung. Wir sollten den Kindern die Chance geben, zuerst einmal ihre Präferenzen herauszufinden: Was mache ich besonders gerne? Was fällt mir leicht? Wie lerne ich am besten?

Sie kritisieren den Fächer-Unterricht, wie er heute beinahe überall angewendet wird.
Die Schule muss – nachdem die Grund-

lagen gelegt sind – sehr viel stärker in Projekten unterrichten. Die Grenzen zwischen den Fächern hemmen den Erkenntnisgewinn und bremsen die Neugier – abgesehen davon, dass die Welt außerhalb der Schule auch interdisziplinär funktioniert und nicht nach Fächern sortiert ist.

Wie sieht ein Projekt-basierter Unterricht aus?

Zum Beispiel könnte es das Projekt «Goethe-Zeit» geben. Da liest man mit dem Deutschlehrer den «Faust», der Geschichtslehrer erläutert die Situation im damaligen Deutschland, und der Chemielehrer berichtet über alchimistische Versuche und macht Experimente mit Eisen und Schwefel. Im Anschluss proben die Schauspielbegeisterten eine Szene aus dem Stück. Wer so lernt, versteht die Zusammenhänge und den Sinn des Gelernten. Auch die Spielregeln unseres Wirtschafts- und unseres Rechtssystems, zwei straflich vernachlässigte Themen an unseren Schulen, lassen sich in Projekten darstellen und durchspielen.

Einspruch: Bei gewissen Fächern ist das pure Wissen zentral. Das Einmaleins muss gepaukt werden.

Einverstanden. Damit kommen wir zum nächsten Punkt. Um Mathe zu lernen, braucht es keine Klassengemeinschaft. Es gibt mittlerweile so gute und spannende Lernsoftwareprogramme, die Schüler individuell und auf eine spielerische Art durch den Stoff leiten, dass es den klassischen Unterricht, bei dem die Besten nichts mehr dazulernen und die >

Richard David Precht

Der 48-Jährige gehört im deutschsprachigen Raum zu den meistzitierten jüngeren Philosophen. Er ist Autor zahlreicher Bestseller wie «Wer bin ich und wenn ja, wie viele?» (Goldmann, 2007) oder «Liebe, ein unordentliches Gefühl» (Goldmann, 2009) und moderiert eine Sendereihe im ZDF («Prechts»). Precht hat einen Sohn und drei Stiefkinder und lebt in Luxemburg und Köln. In seinem letzten Buch «Anna, die Schule und der liebe Gott» (Goldmann, 2013) befassst sich Precht mit dem deutschen Bildungssystem und fordert tiefgreifende Veränderungen.

Schlechten nichts mehr verstehen, nicht mehr braucht. Für gewisse Fächer also und ab einer gewissen Stufe ist kein Klassenunterricht notwendig.

Verschiedene Studien zeigen aber, dass gerade der Lehrer der entscheidende Faktor ist für die Qualität einer Schule.
Das sehe ich auch so. Dort, wo man Lehrer einsetzt, müssen sie erstklassig sein. Das Lehrpersonal ist heute viel zu stark fokussiert auf die Didaktik und die Frage, was gelernt werden soll. Doch ein Lehrer muss zuerst einmal gut reden können. Weniger als die Hälfte meiner eigenen Lehrer waren Menschen, die einen fesseln konnten mit ihren Erzählungen. Aber wenn man jemandem nicht gerne zuhört, lernt man auch wenig von ihm. Um die Lehrer auszuwählen, würde ich Castings durchführen. Nur die Kandidaten, welche die Schüler in ihren Bann ziehen können, werden genommen.

Neben den Noten, den Fächern und teilweise den Lehrern schaffen Sie in Ihrer Schule der Zukunft auch die Klassen ab?

Genau. Auf einen Klassenunterricht, der die Kinder nach dem Alter rekrutiert und sie zwingt, im Gleichschritt dasselbe zu lernen, sollte man verzichten. Es ist bekannt, dass Kinder und Jugendliche umso freudiger lernen, je stärker sie sich in einer Gemeinschaft aufgehoben fühlen. Die Frage ist nur, ob dies tatsächlich Jahrgangsklassen sein müssen. Was für die ersten vier bis sechs Schuljahre sinnvoll sein mag, sollte nicht für die gesamte Schulzeit gelten müssen. Spätestens mit dem siebten Schuljahr finden sich Freundschaften auch jahrgangsübergreifend.

Bei aller Kreativität, allem Spass und Spiel: Wann sollen Jugendliche in die Leistungsgesellschaft eingeführt werden?

Ich bin nicht gegen Leistung, ganz im Gegenteil. Innerhalb einer Schule kann

«Ein Lehrer muss zuerst einmal gut reden können. Wenn man jemandem nicht gerne zuhört, lernt man auch wenig von ihm.»

es verschiedene Lernhäuser geben, wie bei Harry Potter Gryffindor und Slytherin. Spielerische Wettbewerbe finden in meinem Modell zwischen verschiedenen Lernhäusern statt, sie treten gegeneinander an auf Vorleseturnieren oder im Kopfrechnen.

Ihre Schule legt grosse Bedeutung auf das Individuum, trotzdem propagieren Sie Schuluniformen. Weshalb?

Die Vorteile überwiegen die Nachteile ganz entschieden. Die Schule ist ein Ort,

Wenn Lehrstellen und Lernende sich nicht finden

Um den Mangel an Fachkräften auszugleichen, ist die Nachwuchsförderung zentral.
Wie können Schweizer Unternehmen ihre Attraktivität bei Jugendlichen erhöhen?

Von Noëmi Weder und Emilie Gachet

Werden Schweizer Unternehmen nach ihren Sorgen befragt, geben zwei von drei den «Fachkräftemangel» an: Sie können gewisse Stellen gar nicht oder nur schwer mit gut qualifizierten Arbeitnehmern besetzen (Quelle: BAK, 2013). Mit harten Zahlen lässt sich dieser Mangel kaum belegen. Es gibt aber eine Reihe von Indikatoren, die zumindest Hinweise darauf liefern: eine hohe Anzahl offener Stellen relativ zur Zahl der Arbeitslosen zum Beispiel. An diesem Indikator gemessen, bestanden im Herbst 2013 für gewisse Industriebranchen (insbesondere die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie), für Ingenieure und Techniker sowie im Bau und in der Informatik Hinweise auf Fachkräftemangel.

Ein andauernder Mangel an Fachkräften führt auf Unternehmens- und Wirtschaftsebene sowie auf (bildungs-)

politischem Niveau zu strukturellen Anpassungen. Kurzfristig kann ein solcher Mangel durch ausländische Arbeitskräfte, durch nicht erwerbstätige Fachkräfte oder durch die Rekrutierung von Berufstätigen mit fachfremden Qualifikationen ausgeglichen werden. Will man ihn aber langfristig lösen, ist die Nachwuchsförderung von neuen Fachkräften zentral. Das Lehrstellenbarometer, im August 2013 vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation veröffentlicht, zeigte allerdings ausgerechnet auch in den technischen Berufen und im Bereich Bau/Architektur ein Überangebot an Lehrstellen auf.

Wieso übertrifft das Angebot die Nachfrage? Ist das Bildungsniveau der Jugendlichen zu tief oder passen die Lehrstellen nicht zu den Wünschen der Jugendlichen? Die Unternehmen begründen die hohe Anzahl unbesetzter Lehrstellen

zu 66 Prozent durch ungeeignete Bewerbungen. Unklar ist, ob dies allein an der mangelnden schulischen Leistung liegt oder ob auch andere Gründe dafür verantwortlich sind.

Um das Bildungsniveau der Schweizer Jugend ist es im internationalen Vergleich nicht allzu schlecht bestellt. In der aktuellen PISA-Studie vom Dezember 2013 schnitt die Schweiz sehr gut ab – und das insbesondere in Mathematik und Naturwissenschaften, die eine wichtige Grundlage für die sogenannten MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) darstellen. Bei einer genaueren Betrachtung zeigen sich aber erhebliche Unterschiede.

Das schwächste Viertel der 15-Jährigen liegt mit 466 Punkten ganze 131 Punkte hinter dem stärksten Viertel (597 Punkte). Schulisch schwächere Schü-

wo die inneren Werte im Zentrum stehen. Materielle Äußerlichkeiten sollten einen kleineren Stellenwert haben. Eine Schuluniform verringert nicht nur die sichtbaren sozialen Unterschiede, sie befreit ebenso von der Fokussierung auf Marken und Labels – das kommt noch früh genug. Letztlich ist die Schuluniform eine Erlösung für viele Eltern.

Was muss die Schule eigentlich an hartem Wissen vermitteln? Was ist das minimale Curriculum, damit man ins Berufsleben übertragen kann?

Man muss stilsicher sein in Sprache und Schrift, sich gut ausdrücken und frei reden können. Man muss abstrakt denken können, man sollte eine Vorstellung von der geschichtlichen Dimension des Lebens haben sowie der geografischen und politischen. Man sollte Grundkenntnisse in Jura und Wirtschaft haben. Und man sollte sich in den Künsten versucht haben.

Der Hauptteil Ihrer Bildungskritik zielt auf die Grundschule – der Ökonom und Nobelpreisträger James Heckman zeigt in seinen Studien jedoch, dass die Jahre vor der Schule entscheidend sind für den späteren Erfolg eines Kindes.

Das sehe ich auch so. Darum bin ich für die Kindergartenpflicht in Deutschland. Mit drei Jahren sollte jedes Kind einen Kindergarten besuchen.

Sie können doch nicht alle Erziehungs-aufgaben an den Staat delegieren!

Natürlich wäre mir noch lieber, die Familien würden diese Aufgaben selber übernehmen. Leider ist das beim untersten Dritteln der Gesellschaft teilweise nicht möglich. Bei diesen Familien muss der Staat den oft unheilvollen Einfluss der Elternhäuser auf den Lernerfolg verringern und dafür sorgen, dass die Kinder eine gute Erziehung geniessen. Das ist sicher nicht die optimale Lösung, aber die einzige, die praktikabel ist.

Das klingt nach hohen Kosten, also viel Steuergeldern.

Vielleicht. Aber jeder Euro oder Franken, den wir hier investieren, ist gut angelegt. Er spart uns spätere Kosten in der Arbeitslosenversicherung, bei der Polizei und den Gefängnissen – ganz generell im Sozialsystem.

Sie selber waren ein knappes Jahr arbeitslos. Wie haben Sie diese Zeit erlebt?

Nicht gut. Ich war promoviert und wollte Professor werden, leider war das aus unpolitischen Gründen nicht möglich, jemand anderer wurde gewählt. Mein Selbstvertrauen begann zu schwinden. Es ist etwas, das ich niemandem wünsche und ich denke, wir sollten alles daran setzen, dass unsere Kinder auf dem Arbeitsmarkt bestehen können. Nicht, indem wir sie mit Wissen vollstopfen, sondern indem wir sie zu runden Persönlichkeiten reifen lassen. □

ler könnten für Lehrbetriebe zu Mehraufwand führen. Trotz einem seit 2011 herrschenden Überangebot an Lehrstellen haben schwächere Schüler Mühe, eine Lehrstelle zu finden, weil sie den Anforderungen der Unternehmen oft nicht genügen. Diesem Defizit versucht der Bund durch verschiedene Instrumente entgegenzuwirken, etwa durch eine verkürzte zweijährige berufliche Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest.

Schlechtes Image

Augenfällig ist aber auch, dass sich die Präferenzen der Lehrstellensuchenden oft weniger nach dem wirtschaftlichen Bedarf als vielmehr nach ihren persönlichen Interessen und Fähigkeiten richten. Technische Berufe und der Bereich Bau/Architektur bieten gut einen Dritteln aller Lehrstellen an, 34'000 im letzten Jahr. Nicht weniger als 15 Prozent davon, rund 5000 Stellen, blieben offen. Im Gesundheitswesen dagegen konnten praktisch alle Lehrstellen besetzt werden.

Berufe mit dem höchsten Mangel an jugendlichen Interessenten haben teilweise ein schlechtes Image, etwa weil sie körperlich anstrengend sind. Zudem sind Berufe mit Lehrlingsmangel stark männerdomi-

nert. Ein erster Lösungsansatz wäre es, die Attraktivität der mathematiklastigen Berufe für Frauen zu erhöhen. Die Mathematikkenntnisse der Geschlechter unterscheiden sich laut PISA-Studie kaum, es scheint hier also eher eine Frage der Interessen zu sein. Die Problematik liegt daher nicht in der Grundbildung, sondern im Rollenverständnis, in Vorurteilen und gewissen Erziehungsmustern.

Negativ wirkt sich die demografische Entwicklung (Stichwort «Überalterung») auf die Lehrstellennachfrage aus. Die Zuwanderung könnte dieses Problem etwas entschärfen, allerdings müsste die Attraktivität der beruflichen Grundbildung bei den Zuwanderern erhöht werden. Sie kennen das duale Bildungssystem kaum und ziehen daher den akademischen Weg vor. Aber auch jene Unternehmen, die Lehrstellen anbieten, müssen sich auf die sich verändernde Nachfrage einstellen und ihre Lehrstellen aktiver vermarkten. Die berufliche Grundbildung steht hier in Konkurrenz zur gymnasialen Maturität. Es ist die Aufgabe der Unternehmen und Branchenverbände, das Image der beruflichen Grundbildung zu fördern und Anreize in ihren Berufsbereichen zu setzen. Ein anhaltendes Überangebot an Lehr-

stellen stellt hinsichtlich des Angebots an Fachkräften eine Gefahr dar. Eine Abwanderung oder Teilauslagerung von Unternehmen in Länder, welche ihre Fachkräftebedürfnisse besser abdecken, oder eine Anpassung der inneren Unternehmensstruktur wären mögliche Konsequenzen.

Noëmi Weder und **Emilie Gachet** arbeiten beim Swiss Industry Research der Credit Suisse

Nachwuchsförderung der Credit Suisse

Die Credit Suisse hat die Anzahl der Lehrstellen in den vergangenen drei Jahren um 25 Prozent auf 750 Lernende erhöht. Insgesamt beschäftigt die Bank rund 1320 junge Talente. Besonders die IT-Lehrstellen wurden gefördert, deren Anzahl sich im gleichen Zeitraum verdoppelt hat. 80 Prozent der Lernenden arbeiten nach ihrem Abschluss bei der Bank weiter.

In einem weiteren Beitrag zur langfristigen Förderung des Bildungs- und Werkplatzes Schweiz engagiert sich die Credit Suisse für die Verbesserung der Berufschancen von Jugendlichen. Die Bank unterstützt Projekte zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit mit 30 Millionen Franken über fünf Jahre.

Siehe auch credit-suisse.com/verantwortung

Kreative Kommunen



1. Paul Knechten, 33, COO und Mitgründer Amitree (Software-Entwicklung). 2. Emily Stuart, 26, Operations Director für Launch Media (News für Unternehmer und Startup-Firmen). 3. Courtney Cochran, 35, Marketing für Drink Code (App-Entwicklung). 4. Joshua Griffler, 34, Fotograf. 5. Annette Leach, 31, Associate Director Hotwire PR (internationale PR-Agentur). 6. Robert Aikins, 29, CTO und Mitgründer Drink Code. 7. Jonathan Aizen, 32, CEO und Mitgründer Amitree. 8. Tony Novak, 32, CTO Amitree (Software-Entwicklung).

Büro-Gemeinschaften boomen in der ganzen Welt. Sie versprechen mehr Freiraum, mehr Beziehungen – und bessere Ideen.



9. Owen Rescher, 43, selbstständiger Anwalt. 10. Jennifer Chou, 21, Marketing für Hacker X (Personalvermittlung für Tech-Firmen). 11. Emily Lee, 23, Global Community Manager Hacker X. 12. Serge Sirisena, 29, CEO und Mitgründer Drink Code (App-Entwicklung). 13. Janel Gallucci, 27, Managing Director Medioplanet San Francisco (Marketing-Publikationen). 14. Tim Pauly, 41, Community Manager WeWork Golden Gate (Büro-Gemeinschaft).

Von Steffan Heuer (Text)
und Timothy Archibald (Foto)

Fast kommt man sich vor wie auf dem Marktplatz einer produktiven Kleinstadt: An einem langen Holztisch sind drei Leute ins Gespräch vertieft und beißen ab und zu in ihr Sandwich. An der Theke werden Kaffeetassen gefüllt, während eine kleine Gruppe um die Ecke biegt. Sie jonglieren Coladose, Smartphone und Laptop und suchen nach einem freien Platz in der Sitzlandschaft mit Blick auf die Skyline von San Francisco.

Mittagspause im Coworking-Büro von WeWork, einem der grössten Anbieter flexibler Arbeitsplätze für Selbstständige und kleine Teams in den USA. Alleine in dieser Filiale namens «Golden Gate», für die ein altes Varieté-Theater luxuriös renoviert wurde, drängen sich 420 Mitglieder von 120 Unternehmen auf sieben Etagen. Bald werden es schon 600 sein, die lieber dicht an dicht arbeiten und «networken», statt in einem Café vor dem Laptop zu sitzen. «Golden Gate» ist nur einer von 16 Standorten, die WeWork von Seattle bis Boston betreibt oder gerade einweicht.

«Menschen wie Maschinen»

«Ich bin hier der Dorf-Bürgermeister», scherzt Tim Pauly, 41. Der schlaksige Mann mit Kinnbartchen umreisst sein Amt so: «Die Infrastruktur zu schaffen, damit alle Mitglieder besser arbeiten, neue Verbindungen knüpfen und Ideen auffangkan können.» Wer sich nicht um Büro-Suche, Mobilier oder WLAN-Empfang kümmern muss, kann sich darauf konzentrieren, seine Geschäftsidee in die Tat umzusetzen und andere kluge Köpfe zu treffen, die dabei helfen.

Coworking-Einrichtungen wollen eine neue Arbeitskultur etablieren. Interessenten zahlen in der Regel einen monatlichen Beitrag von ein paar hundert Dollar, ohne sich langfristig binden zu müssen. Im Gegenzug haben sie Anrecht auf einen festen Schreibtisch oder freien Arbeitsplatz, je nach Design ihrer Coworking-Gemeinde oder ihren Ansprüchen. Wer sich nicht festlegen will, kann bei vielen auch spontan auftauchen und eine Tageskarte lösen. Der Betreiber kümmert sich um die Logis-

tik, wie es herkömmliche Büro-Center tun, vom Internetanschluss und einem Postfach bis zu Konferenzräumen.

Obendrein – und das macht den Unterschied zur reinen Schreibtisch-Miete – versuchen Anbieter wie WeWork, eine Gemeinschaft Gleichgesinnter zu schaffen, die sich auf dem Gang, beim Kaffee oder bei Veranstaltungen über den Weg laufen und kreative Funken schlagen. Das können Seminare sein, in denen der Gründer seine Geschichte erzählt, oder Workshops für Steuerberater, Designer bis zum Sommelier. Wichtig sind elektronische Kanäle wie interne soziale Netzwerke, um Mitglieder etwa über Neuzugänge zu informieren und sie so in eine organisch wachsende Gruppe einzubinden.

Das steht in krassem Gegensatz zum klassischen Büro, in dem jeder die Tür zu macht und selten mit Branchenfremden oder Konkurrenten unter einem Dach arbeitet. Auch das Grossraumbüro mit halbhohen Trennwänden hat keine wirkli-

Teilen ist besser als Werkeln im Verborgenen.

che Atmosphäre der Zusammenarbeit geschaffen. «Die Art und Weise, wie viele Menschen leider immer noch arbeiten, ist ein Erbe der Industrialisierung: Menschen am Schreibtisch in ein Gebäude packen wie Maschinen in eine Fabrik», sagt Jeremy Neuner, Gründer und Chef des Coworking-Betreibers Nextspace.

Er prophezeit in seinem Buch «The Rise of the Naked Economy», dass die Tage dieser alten Arbeitswelt gezählt seien. Wer kreativ arbeiten oder motivierte Mitarbeiter finden und halten wolle, der sollte viele Optionen zwischen den beiden Extremen der Büro-Präsenz und der Tele-Arbeit von zuhause anbieten: «Es geht um ein ganzes Ökosystem von Arbeitsarrangements, das den Bedürfnissen des Einzelnen entgegenkommt.» Dazu gehört auch eine Kombination aus Kindergarten und Coworking, die Neuners Firma gerade in San Francisco ausprobiert.

Holland und Spanien an der Spitze

Diese Vision des flexiblen und zuweilen durch die schwankende Auftragslage durchaus unsicheren Arbeitens steht hinter

allen Coworking-Gemeinden, die in den vergangenen fünf bis sechs Jahren weltweit wie Pilze aus dem Boden geschossen sind. Alleine in Nordamerika gibt es nach Brachenschätzungen mehr als 1000 solcher Einrichtungen, drei Mal so viele wie noch 2010. In San Francisco gibt es in der Innenstadt bald ein Dutzend Coworking-Einrichtungen, die fast alle lange Wartelisten haben. Die Kommunen für Kreative, die meisten unter 35, siedeln sich in der Nachbarschaft erfolgreicher Neugründungen wie Airbnb, Eventbrite oder Twitter an und sind ein wichtiger Bestandteil der Innovationsmaschinerie des Silicon Valley geworden. Diese Modelle finden schnell den Weg in den Rest der Welt.

In Europa entstanden in den letzten Jahren annähernd 2000 Coworking-Spaces. Pro Kopf gerechnet liegen Holland und Spanien an der Spitze. Die Interessengemeinschaft «coworking schweiz» listet rund zwanzig Räume allein für die Deutschschweiz auf.

Dieser Boom hält an. Die Verstädterung geht weiter, so dass mehr Menschen denn je in urbane Zentren strömen und öfter als Einzelkämpfer oder in kleinen Teams arbeiten. Unternehmergeist oder Rezession fördern die Selbstständigkeit. Allein in den USA werden laut einer Studie bis 2020 rund 40 Prozent aller Arbeitnehmer – gut 60 Millionen Menschen – keine feste Anstellung mehr haben, sondern als Freelancer arbeiten. Geprägt sind diese permanenten Freien von den Ideen der Social-Media-Plattformen, der Sharing Economy, wo Wissen und Güter geteilt werden, sowie dem Gedanken, dass jeder das Zeug zum Unternehmer haben kann. Sie verbindet die Überzeugung, dass Teilen besser als Werkeln im Verborgenen ist und dass man technisch wie persönlich vernetzt sein muss, um Erfolg zu haben und Erfüllung zu finden.

Die 21-jährige Berufsanfängerin Jennifer Chou, die frisch vom College gerade bei einem Startup im siebten Stock von WeWork Golden Gate angeheuert hat, bringt es so auf den Punkt: «Ich habe jeden Tag das Gefühl, in ein cooles Loft zu gehen. Professionell, aber locker. Wer einmal so gearbeitet hat, will sich kaum noch nach einem traditionellen Job umschauen.» □

Steffan Heuer ist USA-Korrespondent des deutschen Wirtschaftsmagazins «brand eins» und Buchautor.



Investieren Sie in neue Perspektiven!

Geld da anlegen, wo es sinnvoll arbeiten kann: Darauf zielt responsAbility mit ihren entwicklungsrelevanten Investitionen in den Sektoren Finanz, Landwirtschaft, Bildung, Gesundheit und Energie ab. So erwirtschaften wir seit zehn Jahren Mehrwert für Anleger und schaffen neue Perspektiven für Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Fragen Sie Ihren Berater nach unseren Investitionsmöglichkeiten oder besuchen Sie uns auf www.responsAbility.com.

responsAbility Investments AG
Josefstrasse 59, 8005 Zürich, Schweiz
Tel +41 44 250 99 30
relationship.management@responsAbility.com
www.responsAbility.com

responsAbility

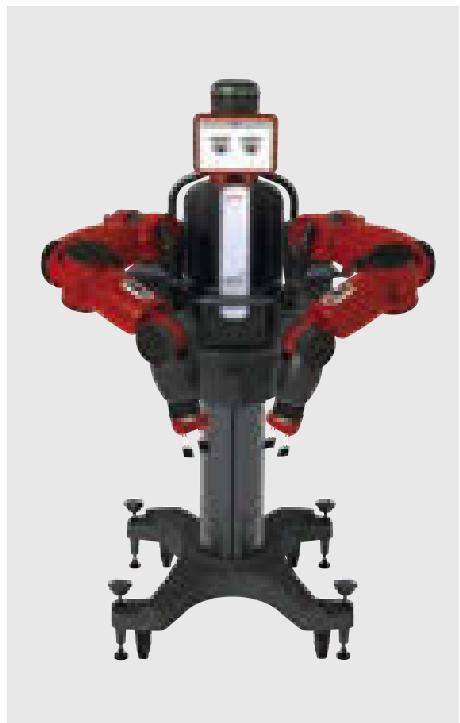
Der beste Freund des Menschen

Roboter nehmen einen immer grösseren Stellenwert im Alltag ein. Sie haben gelernt zu gehen, zu schwimmen, zu fliegen und miteinander zu kommunizieren. 1,5 Millionen Industrieroboter sind weltweit an der Arbeit, 16 000 Serviceroboter erleichtern Soldaten oder Krankenschwestern den Job, und mehr als drei Millionen Roboter werden im Heimbereich eingesetzt. Sechs Helfer für heutige und zukünftige Aufgaben.

Von Steffan Heuer



Navia von Induct Technology — Dieses autonome Shuttle der französischen Firma Induct Technology soll den Kurzstrecken-Transport in Ballungszentren und auf Geländen wie Einkaufszentren oder einem Campus revolutionieren. Das Batterie-getriebene Gefährt bietet acht Passagieren Platz und findet sich mit Laser-Scannern, Kameras und Software auch auf normalen Strassen zurecht, ohne einer vorher verlegten Leitspur folgen zu müssen. Erste Navia-Shuttles fahren bereits an der Ecole polytechnique fédérale in Lausanne und der Nanyang Technological University in Singapur.



Baxter von Rethink Robotics — Der freundliche rote Roboter mit einem Lächeln auf dem Touchscreen soll nach der Vorstellung des renommierten MIT-Forschers Rodney Brooks dafür sorgen, dass Menschen und Maschinen in einer Fabrik einvernehmlich und effizienter arbeiten. Baxter wird von seinen Kollegen aus Fleisch und Blut manuell angelernt, um ein-tönige Aufgaben sicher zu erledigen, während sich menschliche Mitarbeiter direkt daneben auf anspruchsvollere Tätigkeiten konzentrieren können. Baxter ist mit 22 000 Dollar relativ preiswert.



BigDog von Boston Dynamics — Der Vierbeiner im Format eines ausgewachsenen Hundes gibt einen Ausblick auf die Militärroboter von morgen, die sich selbstständig auf gefährliche Missionen begeben, um Feindesland zu erkunden oder Nachschub zu liefern. Von Boston Dynamics entwickelt, kann der BigDog Steigungen bis zu 35 Grad bewältigen, sich sicher durch Schlamm, Schnee und Eis voranarbeiten und dabei eine Nutzlast von bis zu 150 Kilogramm tragen. Gefördert hat seine Entwicklung das Pentagon. Die Firma Boston Dynamics wurde von Google Ende 2013 gekauft.



FrontRunner von Komatsu/Rio Tinto — Die australische Firma Rio Tinto setzt in ihrem «Bergwerk der Zukunft» auf Schwerarbeit von Robotern. Das automatische Transportsystem der japanischen Firma Komatsu ist bereits in einem Bergwerk im Testbetrieb, um 290 Tonnen schwere Ladungen Eisenerz zu transportieren. Bald soll eine ganze Flotte autonomer Schwerlaster rund um die Uhr arbeiten und sich mit anderen Robotern abstimmen, die Gestein abbauen, zerkleinern und auf ferngesteuerte Güterzüge verladen. Menschen überwachen die Arbeit aus einem 1000 Kilometer entfernten Kontrollzentrum in Perth.



Asimo von Honda — Der weisse Roboter der japanischen Automobilfirma Honda mag an einen Science-Fiction-Film erinnern, aber im Inneren des 1,30 Meter grossen Humanoiden verbirgt sich eine Menge anspruchsvoller Technik für den Einsatz zu Hause, im Büro oder in einer Fabrik. Asimo kann Treppen steigen, joggen und sich bücken, um etwa Pflegern und Patienten im Altersheim oder im Krankenhaus zu helfen. Der Roboter erkennt Hindernisse dank Ultraschall und Kameras im Umkreis von drei Metern und kann ihnen dynamisch ausweichen, ohne auf eine abgespeicherte Karte angewiesen zu sein.



Hospi-R von Panasonic — Panasonic hat diesen Krankenhaus-Roboter als Antwort auf den drohenden Pflegenotstand in einer rapide alternenden Gesellschaft wie Japan entwickelt. Der in Bonbonfarben gehaltene Hospi-R transportiert Medikamente und Proben und entlastet so Krankenpfleger und Ärzte. Mit einer sicher verwahrten Nutzlast von maximal 20 Kilo findet sich das Gefährt selbstständig in einem Spital zu rechtfest, verschüttet keine Flüssigkeiten und muss nur alle sieben Stunden an die Steckdose. Erste Hospi-R-Roboter sind in japanischen Krankenhäusern im Einsatz, ähnliche Geräte verrichten in Südkorea ihren Dienst.

«Die Antwort ist einfach: Das Foto ist zentral»

Wie sucht und findet man Arbeit und gute Mitarbeiter im 21. Jahrhundert? Natürlich im Internet. Till Kaestner von **LinkedIn** erklärt, wie **Social Recruiting** funktioniert.

Von Simon Brunner (Interview)
und Frank Bauer (Foto)

Herr Kaestner, wie haben Sie Ihre derzeitige Stelle gefunden?

Tatsächlich mit Hilfe meines **sozialen Netzwerks!** Ich entnahm der Presse, dass LinkedIn die Aktivitäten in Europa ausbauen wolle. Das interessierte mich, also habe ich über mein Online-Netzwerk den Kontakt zur Firma hergestellt, via LinkedIn notabene. Der Rest war Form-sache.

Ist Ihre eigene Geschichte stellvertretend für die heutige Art der Jobsuche?

Die alte Welt bezeichnen wir als **Post and Pray**. Heute kann eine Firma nicht mehr einfach den Bedarf vor den Werkstoren anschlagen und – schwups! – bildet sich eine Schlange mit geeigneten Kandidaten. Das hat weniger mit der Digitalisierung zu tun als damit, dass sich der Markt verändert hat: Der demografische Wandel führt in bestimmten Branchen zu einem grossen Fach- und Führungskräftemangel. Der Markt hat also von der Angebots- auf die Nachfrageseite gedreht, es gibt heute auf einem gewissen Niveau mehr Stellen als Bewerber. Konsequenz: Die Kandidaten, welche die

Firmen gerne hätten, sind meistens in einer festen Anstellung und damit mehr oder weniger zufrieden. Die Aufgabe besteht nun darin, diese Leute loszueisen. Da spielt das Social Recruiting eine grosse Rolle.

Die meisten Nutzer von LinkedIn sind also nicht auf Arbeitsuche. Warum kommen sie auf die Plattform?

Genau, weniger als 20 Prozent suchen wirklich eine neue Stelle. Die anderen 80 Prozent pflegen ihr Netzwerk, schauen, was ihr Freundeskreis tut oder lesen Fachartikel. Das Ziel der Firmen ist, diese passiven Kandidaten auf die richtige Art und Weise anzusprechen, im richtigen Moment.

Wie?

Die Personalabteilungen machen zunehmend, was sich Marketing und Vertrieb schon lange auf die Fahnen geschrieben haben: das Unternehmen anpreisen. Sie sollen Arbeitgeber-Marken entwickeln. Doch diese Fähigkeiten sind in den Organisationen heute oft noch nicht verbreitet. Zwischen einer Anzeige



Till Kaestner, 42, arbeitet seit 2012 bei LinkedIn und ist heute Geschäftsführer für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Kaestner ist studierter Architekt und lebt mit seiner Frau in München. Sie haben vier Töchter.

schalten und einem substantiellen **Social-Media-Auftritt** liegen Welten. Das klingt nach Mehraufwand, dafür erhält man aber grosse Effizienzgewinne, man kann viel mehr Leute auf einmal ansprechen oder die Zielgruppe präzise ansteuern.

Wie haben sich die Arbeitsuchenden verändert in den letzten Jahren?

Gerade die **Generation Y** will genau wissen, wie es sich anfühlt, für dieses oder jenes Unternehmen zu arbeiten. Welche Werte werden vertreten? Wie ist der Umgang miteinander? Wer ist mein Chef? Welche Hobbys hat er? Wie kleiden sich die Leute? Wie viel reise ich? Kann ich aufsteigen? Welche Arbeitsmodelle gibt es? Diese Fragen wurden in herkömmlichen Stellenangeboten kaum beantwortet. Dementsprechend sind auf LinkedIn jene Unternehmen erfolgreich, die offen und ehrlich über sich reden. Am wichtigsten finde ich, dass die eigenen Mitarbeiter zu Wort kommen. Sie sind die besten und ehrlichsten Markenbotschafter einer Firma.

Welches sind die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Stellensuche im Internet?

Dank der Datenfülle können wir relativ genau untersuchen, welche Profile oft angeklickt werden. Die Antwort ist einfach: Das Foto ist zentral. Profile mit Bildern werden viermal häufiger angesehen. Außerdem ist es wichtig, sich persönlich zu positionieren. Wortschüsse wie «kreativ», «Teamplayer» und «belastbar» sind tödlich, Arbeitgeber klicken sofort weiter.

Was sollte man überdies vermeiden?

Ziel der Arbeitssuche ist, dass sich zwei finden, die zueinander passen. Dank sozialen Netzwerken ist es möglich, viel übereinander zu erfahren, bevor man sich überhaupt trifft. Das bedingt aber, dass man ehrlich ist – angestellt wird man schliesslich in der realen Welt, da fällt schnell auf, wenn zuvor geschummelt wurde. Zudem führen heute mehr als die Hälfte der Firmen Background-Checks durch bei den Kandidaten; auch diese sind viel einfacher geworden dank dem Internet.

Gibt es in der Online-Welt noch eine Grenze zwischen privatem und beruflichem Netzwerk?

Ganz klar. Studien zeigen: Die Nutzung einer sozialen Plattform wie Facebook wird als Freizeitaktivität wahrgenommen, wie Kino oder Fernsehen. Das berufliche Netzwerk hingegen wird assoziiert mit «Zeit investieren». Die Nutzung ist mit einer ganz anderen Einstellung und Zielsetzung verknüpft.

In der Geschäftswelt gilt LinkedIn auch als verkappte Partnervermittlung, davon zeugen Artikel wie «Ist LinkedIn der neue Dating Hot Spot?» («Forbes») oder «Tausende suchen Liebe auf LinkedIn» («Business Insider»). Stört Sie das? Uns freut natürlich, wenn LinkedIn emotionale Wärme erzielt, grundsätzlich ist der Kontext bei uns aber sachlich und professionell.

Nehmen Sie persönlich jede Kontaktanfrage an?

Auf keinen Fall. Wenn mich ein Unbekannter **added**, ohne jegliche Erklärung, lehne ich ab. Mein Netzwerk definiert mich schliesslich! Ich habe etwa 2500 Kontakte auf LinkedIn, von denen kenne ich nicht jeden persönlich, aber alle sind in einem weiteren Sinn für meine berufliche Tätigkeit relevant.

LinkedIn ist in über 200 Ländern vertreten – gibt es regionale Besonderheiten?

Wenige, überall werden in etwa die gleichen Funktionen benutzt. Es lassen sich aber verschiedene Grade der Kontaktfreudigkeit beobachten: Japaner verhalten sich vorsichtig, Amerikaner sehr ungezwungen und offen, Zentral-europäer eher hierarchisch – wir fügen kaum eine Führungspersönlichkeit zu unserem Netzwerk hinzu und schreiben: «Hi Boss, alles klar? Hast du einen Job für mich?»

Wenn man Sie googelt, stösst man zuerst auf Ihr Profil bei Xing, einem Mitbewerber von LinkedIn. Warum?

Selbstverständlich habe ich ein Nutzerprofil bei der Konkurrenz, auch wenn da immer weniger passiert. Xing ist sehr gut beim **SEO**, darum erscheint mein Xing-Profil bei Google zuoberst. Aber das wird sich bald ändern! □

Glossar

LinkedIn

Grösste Social-Recruiting-Plattform mit über 250 Millionen registrierten Nutzern. LinkedIn ist an der Börse kotiert (NYSE) und hat eine Marktkapitalisierung von knapp 30 Milliarden Dollar (11. Dezember 2013).

Social Recruiting

Auf sozialen Netzwerken basierende Methoden der Personalbeschaffung. Auch als Social Hiring, Social Recruitment und Social Media Recruitment bekannt.

Soziales Netzwerk

Lose Verbindung von Internet-Nutzern in einer Netzgemeinschaft. Das weltweit grösste soziale Netzwerk mit über einer Milliarde Mitgliedern ist Facebook. Synonyme: Social Media und soziale Plattform.

Post and Pray

Veröffentlichen und beten: Gemeint ist das herkömmliche Stelleninserat, in dem Firmen eine offene Stelle annoncieren und darauf hoffen, ein geeigneter Kandidat melde sich.

Social-Media-Auftritt

Fast alle grösseren Unternehmen unterhalten Firmenprofile auf sozialen Netzwerken, wo sie sich darstellen und mit ihren Stakeholdern (Kunden, Investoren, potenziellen Mitarbeitern etc.) interagieren.

Generation Y

Soziologischer Begriff, meint die Bevölkerungskohorte, deren Mitglieder um das Jahr 2000 herum zu den Teenagern zählten. Synonyme: Gen Y und Millennials (zu Deutsch etwa «die Jahrtausender»). Gilt als Nachfolgegeneration der Babyboomer und der Generation X.

Added

Hinzufügen neuer Bekanntschaften in sozialen Netzwerken.

SEO

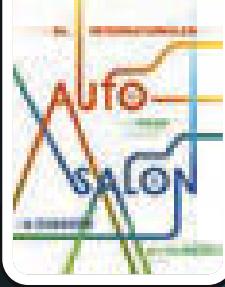
Search Engine Optimization (SEO) oder Suchmaschinenoptimierung: Massnahmen, die dazu dienen, Webseiten im Suchmaschinenranking auf vordere Plätze zu hieven.

Work Space

Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit werden immer fliessender.



Jörn Kaspahl ist Illustrator in Hamburg. Seine Arbeiten erschienen unter anderem in «The New Yorker», «Monocle», «GQ», «Wired» und «Der Spiegel».



Superlativ. Neu definiert.

TECHART für Porsche 911 Turbo und 911 Turbo S.

TECHART Individualisierung für 911 Turbo und Turbo S vereint kraftvolles Styling, höchste Qualität und nahtlose Integration. Das TECHART Exterieurpaket harmonisiert perfekt mit dem Luftwiderstand. Und mit dem aktiven Frontspoiler. Für 360° Individualität steht das neue TECHART Formula IV Doppelspeichenrad bereit. Und auch im Interieur dreht sich alles nur um Sie. Mit TECHART Lenkrädern, Schaltpaddles, Kohlefaser-Zierteilen und vielen neuen Ausstattungsoptionen der TECHART Manufaktur.

Die neue TECHART Motorleistungssteigerung mit TECHTRONIC stellt eine üppige Leistungsreserve von 60 PS sowie einen Drehmomentzuwachs um 130 Newtonmeter zur Verfügung. Und für hörbares Fahrvergnügen: die neue klappengesteuerte TECHART Sportabgasanlage. Für eindrucksvollen Sound wann immer Sie mögen.



28 Seiten Superlativ: die neue TECHART Broschüre zum TECHART Programm für die 911 Turbo Modelle.

27. MÄRZ – 3. APRIL

2014
BRILLIANCE MEETS

Mit über 1400 Marken und Ausstellern, die ihre schönsten Kollektionen und ihre neusten Kreationen präsentieren, ist die Baselworld die führende Veranstaltung im Terminplan des Uhren- und Schmucksektors weltweit. Während acht Frühlingstagen verwandelt sich die Stadt Basel in die Hauptstadt dieser Branche, und ihre spektakuläre – von den weltberühmten lokalen Architekten Herzog & de Meuron entworfene – Ausstellungshalle bietet über 150 000 Fachleuten und Messebesuchern Platz.

*Wir freuen uns, Sie an der Baselworld 2014 begrüssen zu dürfen.
27. März bis 3. April, Basel, Schweiz*

BASELWORLD