

# Karriere unter der Lupe

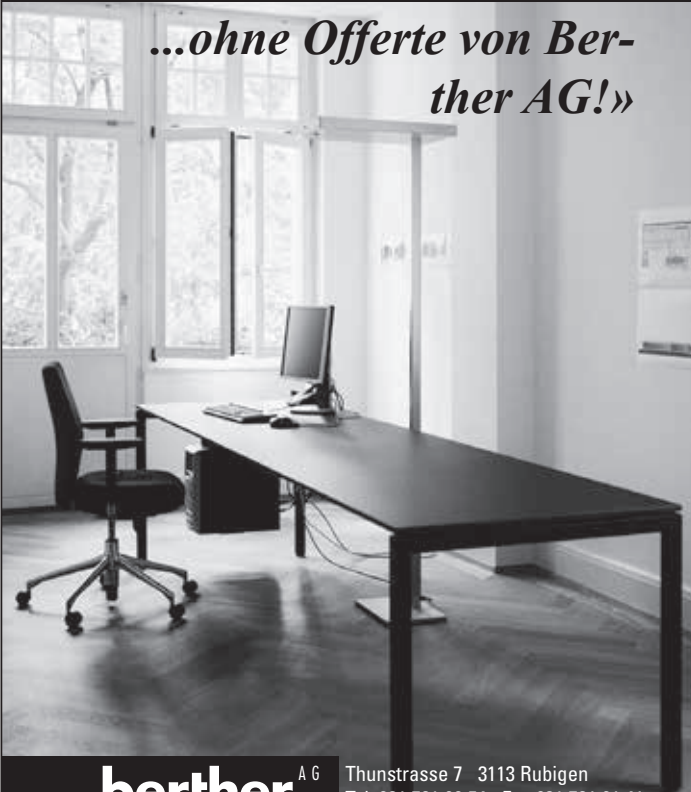
Karriere und soziale  
Mobilität  
Von Glück, Arbeit und  
Unerwartetem

# fau**ch**

Die Zeitschrift des FAU – Fokus Arbeit Umfeld

**«Keine Büroeinrichtungen...**

**...ohne Offerte von Berther AG!»**



**berther** AG  
BÜROGESTALTUNG

Thunstrasse 7 3113 Rubigen  
Tel. 031 721 08 54 Fax 031 721 61 41  
www.bertherag.ch info@bertherag.ch

**INFRAS**

**INFRAS**  
**Forschung und Beratung**  
Binzstrasse 23  
Postfach, 8045 Zürich  
Tel. 044/205 95 95, [zuerich@infras.ch](mailto:zuerich@infras.ch)

Mühlemattstrasse 45, 3007 Bern  
Tel. 031/370 19 19, [bern@infras.ch](mailto:bern@infras.ch)  
[www.infras.ch](http://www.infras.ch)



**Für Menschen in anspruchsvollen Situationen.**

 **lifetime health**  
Prävention - Intervention - Integration  
[www.lifetimehealth.ch](http://www.lifetimehealth.ch)

**startrampe**  
Berufliche Integration  
[www.startrampe.org](http://www.startrampe.org)

**Gastfreundschaft  
immer wieder neu  
entdecken...**

...seit 1894 in über 120 Hotels, Restaurants,  
Mensen, Cafeterias und Bäckerei-Filialen  
sowie bei Caterings aller Art.



Die Gastronomieguppe  
[www.zfv.ch](http://www.zfv.ch)

## Karriere unter der Lupe

- 4 Soziale Mobilität als Voraussetzung für eine Karriere
- 6 Sind Status und Arbeit ein Garant für Glück?
- 10 «Karriere heisst für mich...»
- 12 Von der genialen Idee zur Kultmarke
- 21 Künstlerkarrieren – wie und von wem sie gemacht werden
- 24 Ärztemangel – ist die Lösung weiblich?
- 26 «Ich lebe meine Erfüllung»
- 28 Grundlohn – ein Reformmodell für den Sozialstaat Schweiz?

## Spurensuche

- 32 Von Glück, Arbeit und Unerwartetem

## Daily Business im FAU

- 34 Chancen wahrnehmen
- 35 Vom Einsteigen und Aussteigen zum Umsteigen und Aufsteigen

## Projekte Teilnehmende

- 37 Theaterspielen mit therapeutischem Zweck
- 38 Nachhaltigkeit in Gemeinden?
- 39 Betriebsberatung und Burnout-Prävention für Hoteliers
- 40 Japanisches Gesamtkunstwerk im Bündnerland
- 41 Customer Experience Design im Non-Profit-Unternehmen – geht das?
- 43 Gesehen, Gelesen, Gehört

# Liebe fauch-Leserinnen liebe fauch-Leser



ragt man Leute, was sie mit «Karriere» assoziieren, wird meist der erfolgreiche Aufstieg auf der Karriereleiter innerhalb eines oder mehrerer Unternehmen oder von Unternehmen zu Unternehmen genannt. Für den Aufstieg ins Management sei auch ein berufliches Beziehungsnetz wichtig. Wer von wem gefördert und befördert werde, falle schon ins Gewicht. Ebenso das Salär, das sich verbunden mit weiteren finanziellen Anreizen bei entsprechender Leistung Sprosse um Sprosse erhöht. Lohntransparenz ist zwar in der Zwischenzeit über die publizierten Lohnmodelle erfolgt. Worin die eigentlichen Leistungen bestehen, ist jedoch weniger bekannt. Wer durchstarten oder senkrecht starten will, braucht neben hervorragenden Fachkompetenzen auch einen starken Leistungswillen, gepaart mit einer überdurchschnittlichen Einsatzbereitschaft und klaren Zielen. Das können auch Visionen sein. Befördert wird trotzdem nicht zwingend nach dem Kriterium «Wer ist die oder der Beste?», sondern «Wer passt momentan am besten in diese Funktion und zu unserer Strategie?» Das ist ein Unterschied, oder? Und wer am besten passt, entscheiden vorerst andere. Diesem in Grossunternehmen üblichen Szenario von Aufstieg ist immer auch der Ab-, Um- und Ausstieg immanent, wenn auch nicht unbedingt in dieser Reihenfolge.

In Organisationen mit flacheren Hierarchien ist «das Karrieremachen» eng an die laufende Verbesserung des eigenen Marktwerts auf dem Arbeitsmarkt geknüpft, was aktuell so viel wie Lernbereitschaft und lebenslanges Lernen bedeutet. Kombiniert mit Flexibilität ist Arbeitsmarktfähigkeit entscheidend für den nächsten Karriereschritt in eine andere Firma.

Das **fauch**-Magazin 2011 hat den Fokus auf einen ganzheitlichen Karriere-Begriff gelegt, im Sinne einer bewegten und auf Erfüllung hin ausgerichteten Lebenskarriere. Dazu gehört eine stark auf Arbeit konzentrierte Laufbahn als Doppelkarrierepaar oder als Single ebenso wie ein ausgefülltes Leben zwischen Familie und mehreren interessanten Jobs, sprich befristeter Projektarbeit. Die Autorinnen und Autoren zeigen, dass die individuelle Karriere im Sinn von Lebensweg immer auch von der Ursprungsfamilie, vom sozialen Kontext und von gesellschaftlichen Werten geprägt ist. Eigenverantwortung aktiv zu übernehmen und auf dem Weg zum Ziel das Glück beim Schopf zu packen, sind wichtige Eigenschaften, um individuelle Karrierestrategien zu verwirklichen oder sie bei Bedarf anzupassen oder gar loszulassen.

Lassen Sie sich von der Lektüre des **fauch** inspirieren!

Hedy Bühlmann

## Impressum

HERAUSGEBER FAU – Fokus Arbeit Umfeld  
Kernstrasse 57, 8004 Zürich  
Telefon 044 454 70 40  
fauch@fau.ch, www.fau.ch

ISSN 1661-4755

CHEFREDAKTION Hedy Bühlmann

REDAKTION Hedy Bühlmann, Mark Studer

BEITRÄGE Esther Bieri, Hedy Bühlmann,  
Reinhold Dür, Andreas Kalt, Monika Kümin  
Karl, Paul Meier, Susann Möslle-Hüppi,  
Hans Ruh, Dagmar Sitt, Sonja Trappe,  
Isabell von Gültlingen, Robin Ziltener

FOTOGRAFIE Simone Gloor, Micha Hemmi,  
Simon Lütolf, Benjamin Manser, Peter  
Pfistner, Christina Zulauf, fotolia.com, zvg

COVER Simone Gloor

KORREKTORAT Sonja Sanders, Beat Zaugg

DESIGN/GRAFIK Anja Schulze

INSERATE Heidi Bolliger Michel,  
Roland Utiger

DRUCK Stutz Druck AG, 8820 Wädenswil

AUFLAGE 2500 Exemplare

GEDRUCKT auf Balance Pure  
(FSC Recycling)

# Soziale Mobilität als Voraussetzung für eine Karriere

Die Möglichkeit einer Karriere ist nur im geringen Mass vom einzelnen Akteur abhängig. Viel stärker beeinflusst der gesellschaftliche Kontext den sozialen Aufstieg. Dies zeigt ein Blick in die Geschichte. Der Historiker Andreas Kalt auf der Spur des Karriere-Begriffs.

TEXT ANDREAS KALT FOTO FOTOLIA

Karriere ist Bewegung. Das offenbart ein Blick in die Etymologie, der Wissenschaft über Herkunft und Geschichte von Wörtern. Über den Ursprung des Begriffs «Karriere» ist man sich in der Fachwelt nicht einig. Interpretationen verlaufen vom lateinischen Wort carrus (Karre) und dem mittellateinischen carraria (Fahrweg) über das französische Wort *garrière* (schnellste Gangart des Pferds), was so viel bedeutet, wie auf dem schnellsten Weg ans Ziel zu kommen, bis hin zur italienischen *carriera* (Rennbahn, Galopp) als dem schnellen, erfolgreichen Aufstieg. All diesen Deutungen ist das Bewegungsmoment gemein. Stockende oder gar still stehende Karrieren werden negativ bewertet.

Die Richtung der Karrierebewegung ist klar: Sie zielt von unten nach oben! Und dies quer durch verschiedene soziale Schichten und Klassen. Vom Tellerwäscher zum Millionär. In der Geschichte ist die Möglichkeit von vertikal sozialer Mobilität für eine breite Bevölkerung kaum gegeben. Um den sozialen Aufstieg zu ermöglichen, mussten zuerst feudale Gesellschaftsformen untergehen und Revolutionen ein neues Zeitalter hervorbringen: die bürgerliche Gesellschaft. Das macht die Karriere zu einem relativ jungen Phänomen der Geschichte.

## Einmal Bauer – immer Bauer

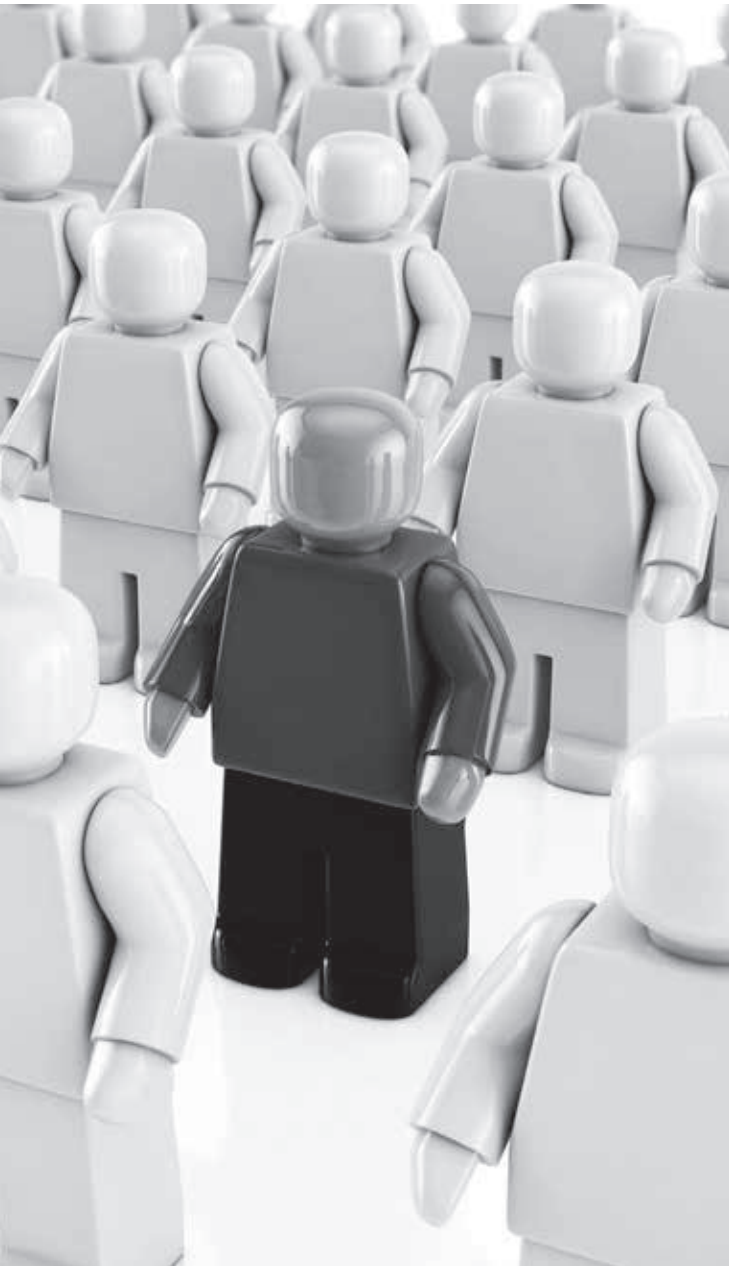
Feudale Gesellschaftsformen, wie wir sie aus dem spätmittelalterlichen und frühmodernen Europa kennen, sind hierarchisch strukturiert. Die Oberschicht schliesst sich gegen die Unterschicht ab. Die Geburt entscheidet über die Schichtzugehörigkeit und über die damit verbundenen sozialen Vorteile und Benachteiligungen. Wird man in eine Unterschicht geboren, verharrt man in der Regel in dieser und sieht keine Chance des Aufstiegs. Die Schichtgrenzen bedeuten kaum überwindbare Schranken. Dies wirkt sich nicht nur auf Reichtumsunterschiede aus, sondern auch auf die exklusiven erfolgsnotwendigen Zugänge zu Institutionen und Ausbildungen. Gezielt wurde die soziale Mobilität unterbunden. Zum Beispiel im Zunftwesen: Nur Mitglieder solcher Handwerksvereinigungen hatten – wie das Beispiel Zürich zeigt – Zugang zu politischen Ämtern. Die Zunft war Voraussetzung für die Ausübung eines bestimmten Gewerbes oder Handwerks. Der Zugang zu den Zünften wiederum war nur durch Abstammung oder standesgemässe

Heirat gewährleistet. Es handelt sich um einen in sich geschlossenen Kreislauf. Eine Tellerwäscher-Karriere war durch solche Barrieren in einer hierarchisch geschichteten Gesellschaft undenkbar. Der Erfolg eines Einzelnen wurde durch den systematischen Ausschluss des andern erleichtert.

## Vom Tellerwäscher zum Millionär

Die Vereinigten Staaten von Amerika sind in unserer Vorstellung das Land mit den unbeschränkten Karrieremöglichkeiten. Die Tellerwäscher-Karriere scheint hier exemplarisch für den sogenannten American way of life zu stehen, der sich durch einen ausgeprägten Individualismus und durch Freiheitsliebe auszeichnet. Der Glaube an die Chance eines sozialen Aufstiegs in eine «andere» Gesellschaft macht einen entscheidenden Teil des US-amerikanischen Nationalbewusstseins aus. Nicht zufällig verbinden wir diese Vorstellung mit einem Staat, der die älteste geschriebene und eine der liberalsten demokratischen Verfassungen der Welt besitzt. Denn erst durch die in der Verfassung garantierte Gleichheit aller Bürgerinnen und Bürger, die durch die Gewaltentrennung in Legislative, Exekutive und Judikative geschützt ist, wird die vertikale soziale Mobilität gewährleistet und macht damit den Weg für Karrieren möglich. Die Möglichkeit einer bürgerlichen Karriere hängt also mit der Gleichheit aller Bürgerinnen und Bürger zusammen. In Europa entwickeln sich bürgerliche Gesellschaften im Zuge der Französischen Revolution etwas später. In Frankreich geniessen die Adligen noch ihren ausschweifenden Lebensstil, während in Amerika bereits für individuelle Freiheit und nationale Unabhängigkeit gekämpft wird. Nach etlichen Irren und Wirren setzt sich auch in der Schweiz 1848 der Bundesstaat durch.

Mit dem bürgerlichen Zeitalter entwickeln sich Institutionen, entlang denen man sich die Karriereleiter emporarbeiten kann. Während der Hochblüte der Industriellen Revolution Mitte des 19. Jahrhunderts werden wichtige Industriezweige entdeckt, die noch heute von zentraler Bedeutung sind. In diesen neuen und riesigen Industrieunternehmungen entstehen in der Geschichte nie dagewesene Perspektiven auf eine Karriere. John Davison Rockefeller ist ein Beispiel dafür, wie man von einem Lehrling in einem Transportunternehmen über Ölgeschäfte zum reichsten Menschen der neuesten Geschichte wird.



Ist der Zugang zu Bildung in Demokratien für alle gegeben?

#### Und wie steht es heute mit den Karrierechancen in der Schweiz?

Im schweizerischen Bundesstaat galt anfangs das demokratische Prinzip der Gleichheit nur für Männer. Ledige, verwitwete und geschiedene Frauen wurden bis 1882, Ehefrauen gar bis 1912 in den kantonalen Zivilgesetzbüchern für unmündig gehalten. Eine national politische Karriere war für Frauen in der Schweiz erst ab 1971 nach Erhalt des aktiven Stimm- und Wahlrechts möglich. De facto wirkt sich die Unterscheidung jedoch bis heute aus. Diskussionen über Frauen-Quoten in der Politik und im Top-Management von Unternehmungen und Verwaltung sind aktueller denn je.

In der aktuellen Fassung der schweizerischen Basisdemokratie, wo die Gleichheit aller Bürgerinnen und Bürger manifest installiert ist, müsste die Möglichkeit für eine Karriere vollumfänglich und für alle gegeben sein. Gleiche Rechte und Pflichten bedeuten aber nicht unweigerlich den Abbau von Karrierehemmern. Die Frage nach den Karriere-Chancen für Kinder mit bildungsfernen Eltern ist allgegenwärtig. Statistisch gesehen beenden diese weniger oft eine höhere Schulbildung als Kinder von Eltern mit Fach- oder Hochschulabschlüssen. Schulische und berufliche Bildung sind allerdings – der Blick in die Stellenprofile zeigt es – karriereförderlich. Auch andere Faktoren spielen eine Rolle. Vom Nachnamen schliesst man auf die vermeintlich geografische Herkunft, die in Gemeinschaften positiv oder negativ wahrgenommen werden.

«Den Deutungen des Begriffs <Karriere> ist das Bewegungsmoment gemein. Stockende oder gar stillstehende Karrieren werden negativ bewertet.»

Hautfarbe, Alter oder körperliche und geistige Beeinträchtigungen werden ebenfalls von dominierenden sozialen Strömungen wertend ausgelegt und laufen der erfolgreichen Karrierebewegung entgegen. Die Möglichkeit einer Karriere ist folglich nicht oder nur sehr bedingt vom einzelnen Akteur abhängig, sondern von den herrschenden gesellschaftlichen Gegebenheiten, die nur schwer zu bezwingen sind. Der Erfolg eines Einzelnen und der Misserfolg anderer werden dadurch stark relativiert! ■

*Andreas Kalt ist Historiker und Soziologe.*



TEXT ROBIN ZILTENER FOTOS SIMONE GLOOR

**M**athias Binswanger, ich gewinne innerhalb kürzester Zeit zum zweiten Mal vier Millionen Franken im Lotto. Alle bezeichnen mich als «Glückspilz». Was sagen Sie?

Kurzfristig ist man natürlich ein Glückspilz. Und man weiss auch aus Untersuchungen, dass die Gewinner im Moment sehr glücklich sind. Wenn man aber die gleichen Leute ein Jahr später nochmals befragt, sind sie im Durchschnitt genauso glücklich oder unglücklich, wie sie es vorher waren. Langfristig hat ein solcher Gewinn also keine Auswirkungen auf das Glücksempfinden.

Wie wird ein Volkswirtschaftler zum «Glücksforscher»?

In der wirtschaftlichen Theorie steht der Nutzen im Mittelpunkt. Die Annahme ist, dass Haushalte Nutzen maximieren. Wenn man das in die Alltagssprache überträgt, heisst das: Menschen tun das, was für sie selber am besten ist, was sie glücklich und zufrieden macht. Trotzdem war in der Ökonomie von Glück bis vor Kurzem kaum je die Rede. Das liegt nicht zuletzt auch an schlechten Erfahrungen. Vor rund zweihundert Jahren haben sich Ökonomen nämlich schon einmal mit Glück beschäftigt und sind damit kläglich gescheitert. Verbunden ist das mit dem Namen des Engländers Jeremy Bentham. Er hatte im 18. Jahrhundert verschiedenen Tätigkeiten Glückszahlen zugeordnet. Also beispielsweise Essen + 8, Arbeiten -11, was schnell zu absurden Ergebnissen führte.

Er hat versucht, Glück zu messen...

Was nicht funktionierte. Danach hat man den Nutzen vorsichtigerweise so definiert, dass man ihn gar nicht mehr zu messen brauchte, weil die Menschen gemäss den gemachten Modellannahmen immer ihren Nutzen maximieren. Erst in den letzten

## Sind Status und Arbeit ein Garant für Glück?

Wie hängen Glück und Ökonomie zusammen, und welchen Einfluss haben die eigenen Ansprüche auf die Karriere? Volkswirtschaftsprofessor und Publizist Mathias Binswanger erörtert im Gespräch mit dem FAUCH Hintergründe für ein zufriedenes Leben.

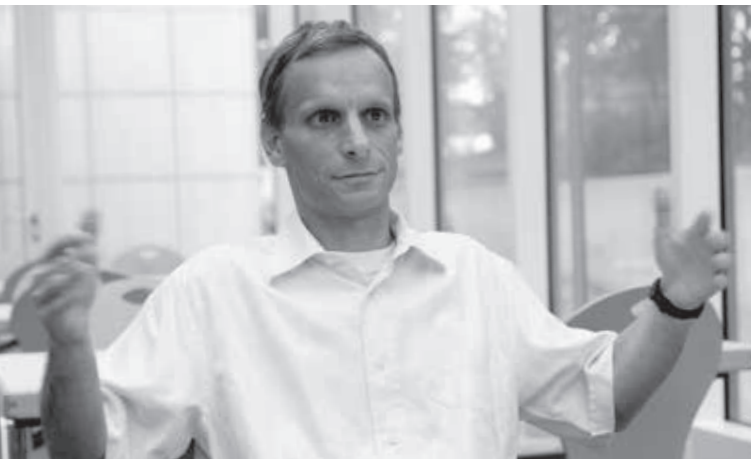
zehn bis zwanzig Jahren hat der Gedanke in der Ökonomie wieder an Bedeutung gewonnen, dass man schauen muss, wie sich die Menschen tatsächlich verhalten und wie es sich auf ihr Wohlbefinden auswirkt. So kann man beispielsweise erkennen, dass Wirtschaftswachstum in reichen Ländern die Menschen im Durchschnitt nicht glücklicher oder zufriedener macht.

Was für Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten gibt es zwischen dem, was ein Schweizer und beispielsweise ein Südamerikaner unter Glück verstehen?

Man muss mit dem Wort «Glück» aufpassen. Während wir im Deutschen relativ streng zwischen «Glück» und «Zufriedenheit» unterscheiden, gibt es in anderen Sprachen diesen Unterschied nicht in dieser Form. Generell geht es um die längerfristige Lebenszufriedenheit und nicht um kurze Glücksmomente. Man kann

davon ausgehen, dass die Menschen unter der langfristigen Zufriedenheit global etwa das Gleiche verstehen. Was man bezüglich Unterschiede weiss, ist, dass es so etwas wie einen «Ostblock-Melancholiefaktor» gibt. Menschen aus ehemaligen Ostblockländern sind eher unzufrieden mit ihrem Leben. Vergleicht man mit lateinamerikanischen Ländern, die das gleiche Einkommen haben, sieht man, dass die Leute dort wesentlich zufriedener sind. Woran liegt das? Zunächst wahrscheinlich einmal ganz banal am Klima, das in Lateinamerika einfach angenehmer ist. Weiter besteht in ehemaligen Ostblockländern wohl eine gewisse Frustration über verpasste Gelegenheiten während des Kommunismus.

«Nimmt man den Automobilmarkt, so wäre der kein Wachstumsmarkt mehr. Wenn man es aber schafft, aus dem Auto ein Statussymbol zu machen, sieht die Sache anders aus.»



**Mathias Binswanger**, 1962 in St. Gallen geboren, ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Er hält Vorlesungen an Universitäten im In- und Ausland und ist bekannt für seine Essays in Zeitschriften wie der WELTWOCHEN. Der nach eigenen Angaben «glücklich Unverheiratete» befasst sich schwerpunktmässig mit Themen wie Makroökonomie, Finanzmarkttheorie, Umweltökonomie sowie der Erforschung des Zusammenhangs zwischen Glück und Einkommen. Zu Letzterem hat er mit dem Buch «Tretmühlen des Glücks» einen Schweizer Bestseller geschrieben.

Welche Faktoren sind dafür verantwortlich, dass man sagen kann, Österreicher, Deutsche oder Schweizer seien zufrieden?

Wenn jemand sagt, er sei zufrieden, dann hinterfragt die Wissenschaft das nicht weiter. Man stellt andere Fragen, die es ermöglichen, die Zufriedenheit mit gewissen Dingen in Beziehung zu setzen. Wichtig ist zum Beispiel das Sozialleben. Menschen, die einsam sind, sind praktisch nie zufrieden. Eine weitere Rolle spielt die Arbeit. Es gibt kaum einen Unglücksfaktor, der sich stärker auswirkt als die Arbeitslosigkeit. Umfragen zeigen, wie in solcher Situation Zufriedenheit oder Glück sinken. Dennoch heisst das nicht, dass die Leute wahnsinnig gerne arbeiten. Denn auf der anderen Seite gibt es Studien, die untersuchen, was die Menschen am liebsten tun, und da schneidet die Arbeit häufig schlecht ab. Aber die geringere Zufriedenheit im Fall von Arbeitslosigkeit hängt mit Status und Selbstwertgefühl zusammen. Man wird nicht mehr gebraucht, fühlt sich wertlos und minderwertig.

Der Titel Ihres bekanntesten Buches lautet «Tretmühlen des Glücks». Was muss ich mir darunter vorstellen?

## PUBLIKATIONEN

**Sinnlose Wettbewerbe – Warum wir immer mehr Unsinn produzieren.**

Herder Verlag, Freiburg 2010

**Globalisierung und Landwirtschaft – Mehr Wohlstand durch weniger Freihandel.**

Picus Verlag, Wien 2009

**Die Tretmühlen des Glücks – Wir haben immer mehr und werden nicht glücklich. Was können wir tun?**

Herder Verlag, Freiburg 2006

Ich gehe von Mechanismen – Tretmühlen – aus, die dafür verantwortlich sind, dass der Mensch glaubt, er werde mit mehr Einkommen glücklicher, obwohl er dann in der Realität glücksmässig an Ort und Stelle tritt. Eine erste Tretmühle ist die sogenannte Statustretmühle: Menschen vergleichen sich untereinander und wollen mehr haben als andere, weil dies mit Status verbunden ist. Wenn jetzt in einem Land alle Menschen durch Wirtschaftswachstum immer reicher werden, bleiben trotzdem diejenigen, die weniger haben als der Durchschnitt,

unzufrieden, da sie sich weiterhin mit ihren ebenfalls reicher gewordenen Mitmenschen vergleichen. Das Ganze ist ein Nullsummenspiel, da nicht alle mehr haben können als alle anderen. Dieses Sich-Vergleichen-mit-anderen wird umso stärker, je reicher ein Land wird. So lange es darum geht, Grundbedürfnisse wie das tägliche Essen abzudecken, ist den Leuten relativ egal, was die anderen haben. Aber wenn diese Bedürfnisse einmal befriedigt sind, fangen sie an, auf andere zu achten.

Wie wichtig ist Status?

Aus Untersuchungen weiss man, dass das relative Einkommen eine grössere Rolle spielt als das absolute. Wenn man Probanden fragt: «In welcher Welt würden Sie lieber leben? In einer, in der Sie 110'000 und alle andern 100'000 Franken oder in einer Welt, in der Sie 120'000 und alle andern 130'000 Franken verdienen?», so wählt die Mehrheit die erste Variante. Wichtig ist, wie viel man im Vergleich zu den anderen hat. Dieses Statusdenken wird von der Wirtschaft oft noch zusätzlich angeheizt. Mit gutem Grund, da viele Märkte gesättigt sind. Nimmt man den Automobilmarkt, so

**«Ich glaube, dass Arbeit – mehr noch bei Männern als Frauen – das ist, was in der Gesellschaft am meisten zählt. Der Status ab einem gewissen Alter hängt fast ausschliesslich von der Arbeitsstelle ab.»**

wäre der kein Wachstumsmarkt mehr. Fast alle, die in der Schweiz ein Auto wollen, haben bereits eines. Wenn man es aber schafft, aus dem Auto ein Statussymbol zu machen, sieht die Sache anders aus. Dann will jedermann einen noch grösseren und schöneren Wagen, um damit aufzufallen.

Sie zitieren das Beispiel eines BWL-Studienabsolventen, der aufgrund seiner Ansprüche die Karriereleiter emporklettert. Ich behaupte, dass sehr viele Leute Karriere nicht aufgrund steigender Ansprüche machen, sondern weil eine abwechslungsreichere Arbeit ihnen mehr Befriedigung verschafft.

Das spielt sicher eine Rolle. Wenn man aber den Alltag anschaut, kann man sich bei vielen Tätigkeiten nicht vorstellen, dass sie viel

Befriedigung vermitteln. Ich glaube, dass Arbeit – mehr noch bei Männern als Frauen – das ist, was in der Gesellschaft am meisten zählt. Der Status ab einem gewissen Alter hängt fast ausschliesslich von der Arbeitsstelle ab.

Wie beurteilen Sie jemanden, der lediglich zum Gelderwerb arbeitet und seine ganze Energie in ein Hobby steckt?

Im Idealfall ist man bei der Arbeit intrinsisch motiviert und zufrieden, wenn man etwas tut, was einem Spass macht. Durch andere Motive wie Status oder Geld erreicht man nie den gleichen Grad an Zufriedenheit. Darum ist es natürlich schade, wenn man seine Motivation auf ein Hobby beschränken muss. Aber das hängt auch mit unseren Arbeitssystemen zusammen, die sehr stark auf Zuckerbrot und Peitsche ausgerichtet sind. Auch wenn man nach aussen hin so tut, als wenn Freude an der Arbeit das Wichtigste sei, setzen viele Unternehmen auf Bonus und Leistungslohn. Und das ist der Freude an der Arbeit nicht sehr zuträglich, weil von einem ganz bestimmten Menschenbild ausgegangen wird. Man setzt alle unter den Generalverdacht der Leistungsverweigerung. Die implizite Botschaft lautet: «Du könntest mehr, wenn du wolltest. Und jetzt müssen wir das mit Zuckerbrot aus dir herausholen beziehungsweise mit Peitsche herausprügeln».

Gibt es Unternehmen, bei denen Sie das Gefühl haben, sie werden von glücklichen Vorgesetzten geführt?

Das ist vor allem bei kleineren Unternehmen der Fall, die relativ frei in ihrer Arbeitsgestaltung sind. Sie haben nicht so starre Hierarchien und sind zeitlich flexibler, was sich positiv auf das Arbeitsklima auswirkt. In solchen Betrieben herrscht meist eine positive Stimmung und die Leute haben Freude an der Arbeit. Erst wenn die Unternehmen grösser werden und intern planwirtschaften, fangen die Probleme an.

Welche Rolle spielt – gerade bei KMUs – der Lohn?

Beim Lohn muss der Einzelne das Gefühl haben, fair bewertet zu sein. Leistungslöhne sind in diesem Fall nicht so entscheidend. Und das gilt vor allem für Stellen auf höherem Niveau. Denn Zuckerbrot und Peitsche funktionieren dort nicht, während bei einfachen, monotonen und unangenehmen Arbeiten Anreize nötig sind. Paradoxerweise werden Bonussysteme aber vor allem auf Führungsebene angewandt.

Was hat der Kauf eines Joghurts mit den Mechanismen zu tun, die Sie beschreiben?

Dabei geht es um eine weitere Tretmühle – die Multioptionstretmühle. Mit dem Wirtschaftswachstum verfügt man über eine immer grössere Vielfalt an Gütern und Dienstleistungen sowie mehr Möglichkeiten, seine Zeit zu verbringen. Auf der anderen Seite bleibt die verfügbare Zeit mit täglich 24 Stunden konstant. Das heisst, dass man in immer kürzerer Zeit immer mehr Auswahl hat und Entscheidungen treffen muss. Das führt zu Überforderung und schliesslich wird aus der Freude an der Wahl die Qual der Wahl. Das

Joghurt ist ein Beispiel. Im Supermarkt könnte ich eine Stunde lang vor dem Regal mit Joghurts verbringen, wenn ich entscheiden wollte, welches für mich das optimale ist. Habe ich das einmal entschieden, ist erst das Joghurt gekauft, dann fängt die Sache beim nächsten Produkt von vorne an. Das deutet auf das Problem hin: Sobald ich versuche, einen Entscheid zu optimieren, bezahle ich zwangsläufig damit, dass ich einen anderen nicht mehr optimal fällen kann. Deshalb fühlt man sich durch die Vielfalt der Möglichkeiten zunehmend unzufriedener.

Wie gehen Sie persönlich dem Tretmühlen-Dilemma aus dem Weg?

Ich kaufe immer das gleiche Joghurt und habe meinen Pendlerweg reduziert, indem ich in unmittelbarer Nähe meines Arbeitsplatzes wohne. Eine weitere Massnahme ist die bewusste Ausschaltung von Optionen, mit denen ich nicht umgehen kann. Das betrifft in meinem Fall das Fernsehen, das ich vor ungefähr zehn Jahren aufgegeben habe. Es gibt nur die Variante «zu viel oder gar nicht». Sobald ich einmal den Fernseher eingestellt habe, kann ich nicht mehr abschalten, und dann ist die Variante «gar nicht» die bessere. Das Problem ist nicht mehr, an die Dinge heranzukommen, sondern sich von dem abzuschirmen, was man nicht will.

«Auch wenn man nach aussenhin so tut, als wenn Freude an der Arbeit das Wichtigste sei, setzen viele Unternehmen auf Bonus und Leistungslohn.»

Als ich vorher hier ankam, habe ich gesehen, dass es viele neue Lehrgänge gibt. Weiterbildungen, CAS-Studiengänge, Masters etc. Wie gehen die Studienanbieter mit dem Multioptionsfaktor um?

Weiterbildung ist definitiv ein Markt, mit dem man Geld verdient. Daher versuchen die Akteure ständig, zu differenzieren und anderes anzubieten als die Konkurrenz. Auf diese Weise kommt es zur Vielfalt, die häufig eine Pseudovielfalt ist, weil im Grund dasselbe unter verschiedenen Namen angepriesen wird. Das macht es für den Konsumenten schwierig, das Richtige zu finden. Aber weil alle unter dem Druck des Marktes stehen, kann man sich dem nur schwer entziehen.

Was bedeutet für Sie persönlich Glück?

Den Fünfer und das Weggli haben. Will heissen: Wenn ich es schaffe, aus einem «entweder-oder» ein «sowohl-als-auch» zu machen, führe ich ein glücklicheres Leben. ■

*Robin Ziltener ist PR-Redaktor und Journalist.*



Schweiz. Natürlich. 

Entdecken Sie, wie unser Held der Natur sich dem Tanz mit den Elementen stellt, unsichtbaren Dämonen die Stirn bietet und Korn für Korn zum Hochgenuss wird.  
Unter [www.bio-suisse.ch/helden](http://www.bio-suisse.ch/helden)

**Bio Knospe. Bringt den Geschmack zurück. BIOSUISSE** 

«Meine Karriere ist eine typische Tellerwäscher-Karriere! Sie dauert nun schon 39 Jahre. Als Maurerlehrling habe ich begonnen und mich vom Maurer über den Hochbauzeichner und Bauführer zum selbständigen Immobilienberater und Schätzungsexperten mit Fachausweis weiterentwickelt. Das alles geht nur mit hartnäckigem Dranbleiben, Schulbank drücken und lernen, lernen, lernen.»

Willy Mischler (54), Schätzungsexperte SEK/SVIT, Luzern

«Meine Karriere ist ein Sammelsurium von häufig gezielten, manchmal durch äussere Umstände erzwungenen Entscheidungen, ergänzt mit zufälligen Ereignissen und unerwarteten Wendungen. Zeit ist der Erfolgsfaktor. Zeit für meine Kinder, Beziehung und Freundschaften; Zeit für meinen Job; Zeit für andere Interessen. Wenn ich meine persönliche Karriere bewerte, spüre ich eine tiefe Zufriedenheit.»

Erik Geurts (50), FAU-Projektcoach Luzern und Vater von zwei schulpflichtigen Kindern

## «Karriere passiert

«Mit fleissigen Händen Tätigkeiten erledigen, Kopfarbeit leisten und das schon lange vor dem Berufsleben. Lernen, mit anderen zu arbeiten, planen und organisieren. Das sind wichtige Erfahrungen für einen selbst und die anderen. Zu überzeugen, abenteuerliche und vielleicht auch kaum praktikable Vorschläge umzusetzen – und das oft mit verblüffendem Erfolg. Das ist es, was uns jung hält und begleiten wird. Karriere ist nicht einfach eine stetige materielle Aufwärtsentwicklung, sondern es geht darum, den Weg zu gehen, der die persönliche Entwicklung berücksichtigt und ermöglicht.»

Franz Szudarek (53), Ergotherapeut/Gruppenleiter, Luzern

«DIE MEISTEN LEUTE, DIE 30 ODER 35 JAHRE ALT SIND, FANGEN MIT IHRER KARRIERE GERADE AN; BEI DEN PROFI-SPORTLERN IST DAS UMGEKEHRT. ICH KOMME aus einer Traumwelt, der Welt des Tennis, in die Wirklichkeit zurück. UND DAS BEDEUTET, DASS ICH VIEL AN MIR ARBEITEN UND LERNEN MUSS.»

John McEnroe (52), US-amerikanischer Tennisspieler

«K

arriere heisst für mich Entwicklung des Menschen hin zu seinem tieferen Wesen. Karriere muss etwas mit der Liebe zum Leben zu tun haben! Im Zusammenhang mit Karriere gefällt mir der psychologische Begriff Individuation von C.G. Jung. Dieser Prozess beinhaltet die Entfaltung der eigenen Fähigkeiten, Anlagen und Möglichkeiten. Sozusagen die Wechselwirkung zwischen dem Ich und der Seele, dem Austausch zwischen aktiven, gerichteten Handlungen und künstlerisch-seelischen Qualitäten. Eine authentische Karriere verbinde ich auch mit der eigenen Verwundung, welche entsteht, wenn das Reiben und Schleifen des Lebens die eigene Maske bröckeln lässt ... und dadurch das Wesentliche zum Leuchten bringt!»

Reinhold Dür (54), soziokultureller Animator und Therapeut, Biel und Basel

«Die freie Enzyklopädie definiert Karriere als persönliche Laufbahn eines Menschen in seinem Berufsleben. Umgangssprachlich wird der Begriff Karriere häufig verbunden mit Veränderung der Qualifikation, mit der Position sowie mit sozialem Aufstieg. Für mich bedeutet Karriere das Finden der persönlichen Work Life Balance, das heisst, die eigene, selbstdefinierte Zufriedenheit in einer beruflichen Herausforderung, ein soziales Umfeld, welches so wenig wie möglich fremdbestimmt ist, sowie ein zeitliches und finanzielles Potenzial zur Selbstverwirklichung neben dem Berufsleben.»

Mark Studer (52), Betriebsökonom und Heimleiter, Luzern

«Meine Karriere habe ich als Lehrerin begonnen, mit 61 Jahren bin ich nun Chefin der Internationalen Energieagentur... und dafür habe ich nur schlappe 41 Jahre gebraucht. Aber im Ernst: Da soll noch mal jemand behaupten, dass es Lehrer zu nichts bringen können. Zumindest war die Arbeit als Lehrerin ein gutes Training für meine Arbeit als Parlamentarierin, Ministerin und für meinen jetzigen Job bei der IEA. Ich habe gelernt, wie man genau zuhört – und wie man klare Grenzen setzt.»

Maria van der Hoeven (61), Chefin der Internationalen Energieagentur (IEA); In: Spiegel 8.9.2011

## einem nicht – man macht sie.»

«DAS IST FÜR MICH KARRIERE... **vielfältige Tätigkeiten** – VERSCHIEDENSTE BRANCHEN – STÄNDIGE HERAUSFORDERUNGEN – ATEMLOSIGKEIT – EINFLUSS – **Gestaltung** – ABWECHSLUNG – **Selbstverwirklichung** – SCHLAFMANKO – PERMANENTES LERNEN – MOBILITÄT – LEISTUNGSORIENTIERUNG – ANPASSUNGSFÄHIGKEIT – **Flexibilität.**»

Ursula Preisig (58), FAU-Bereichsleiterin Projekte, Zürich

«**Dreierlei** braucht es für den Weg ganz nach oben, nämlich Leistung, den Mut, sich ausserhalb seiner Komfortzone zu bewegen, und ein aktives, einflussreiches Netzwerk. Der Schlüssel ist Selbstvertrauen, und das wird massgeblich von der sozialen Umwelt geprägt.»

Valerie Gürtler-Doyle (55), Head Diversity & Inclusions Switzerland bei Novartis, Basel

«Die wichtigsten Voraussetzungen für eine Karriere bestehen für mich einerseits in einem ausgeprägten und angeborenen «Hunter-Instinkt» sowie einer extrem guten Vernetzung. Frauen haben die Tendenz, sich zu sehr für die Sache einzusetzen und dabei den Kampf um Allianzen und die politischen Spiele zu vernachlässigen.»

Susanne Rietiker (45), Executive Search und Marketing im Healthcare-Bereich, Baar

«**B**eim Wort Karriere fällt mir spontan eine erfolgreiche Geschäftsfrau oder ein Manager eines Multis oder einer grossen Bank ein. Wenn ich weiter überlege, trifft diese Bezeichnung auch auf einen vielbeschäftigten Anwalt oder Chirurgen zu. Das sind tendenziell Berufe mit hohem Statussymbol in westlichen Kulturen und Menschen, die überdurchschnittlich viel Zeit an der Arbeit verbringen. Für mich habe ich Karriere neu definiert. Sie beinhaltet eine Tätigkeit, die ich mir selber ausgewählt habe. Diese Arbeit verschafft mir in der Gesellschaft nicht zwangsläufig mehr Prestige, aber sie erfüllt mich. Da unser Leben und unsere Identität zu einem grossen Teil durch die Arbeit definiert werden, sollte sie Freude bereiten und mir ein ausreichendes Einkommen bringen. Karriere bedeutet für mich auch, mich beruflich und privat weiterzuentwickeln.»

Franziska Maibach (35), Ethnologin, Zürich

# Von der genialen

Warum erobert eine Idee den Markt? Wie wird ein Gebrauchsgegenstand, ein Konsumgut im weitesten Sinn, zu einem Produkt mit dem gewissen «Etwas»? Wie gelangt ein Produkt, eine Marke zu Kultstatus und einer Verehrung, die fast schon religiösen Charakter annimmt?

Wieso löst eine Kultmarke bei ihrer Fangemeinde, lokal und global, eine ungestillte Kaufkraft bis ins Unermessliche aus? Ab und zu und immerzu?

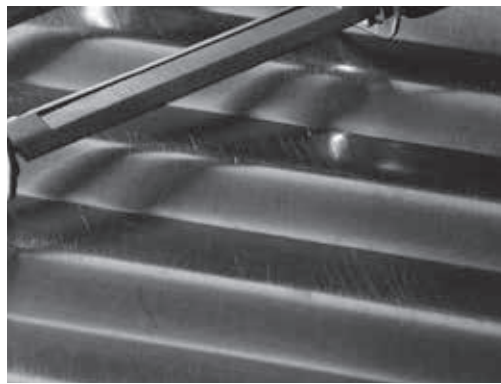
Liegt es an der Genialität der Idee? An der hervorragenden Qualität des Designs? An der Einfachheit und schlichten Ästhetik des Produkts? Am hochwertigen und dauerhaften Material? An der schieren Effektivität oder am reinen Nutzen, der unser Herz beim Anblick, Gebrauch und Genuss höher schlagen lässt? Am damit verbundenen Lebensstil, an dem wir auch teilhaben möchten? An verinnerlichten Werten und Gefühlen, die wir damit verbinden? An längst gehegten Träumen, die beim Kauf und späteren Gebrauch und/oder genussvollem Konsum wahr werden?

Beliebtheit und Zeitgeist sind sicher wesentliche Merkmale dieser Produkte, ebenfalls ausgezeichnete Qualität, die auf einer genialen Idee beruht. Dahinter stehen Menschen mit ausserordentlichen Talenten und Fähigkeiten, die dem Produkt zum Durchbruch und damit zur eigentlichen Karriere verhelfen. Es sind visionäre Menschen, die sich erfolgreich der Kreativität und Innovation verschrieben haben, die quer denken, weg von der Norm, aber auf traditionelle Werte wie Beständigkeit und Beharrlichkeit setzen. Zudem haben sie ein Gespür für Geschmack und Bedürfnis der Kundschaft, erkennen die Zeichen der Zeit. Ein Mix aus Emotionen, die uns einen Moment lang bewegen und uns am Leben teilnehmen lassen. Kultmarken verfügen meist über eine lange Tradition, sind überdurchschnittlich präsent und beliebt, werden verehrt und sind fast immer weltweit bekannt. Die Fotostrecke erbringt den Beweis.

TEXT HEDY BÜHLMANN FOTOS PETER PFISTNER, SIMONE GLOOR



# Idee ...



# ... zur Kultmarke



Grosse Sacktaschen aus Lastwagenblachen mit stabilem Gurt, die neu gekauft bereits gebraucht und abgegriffen aussehen; ein Verkaufsladen aus aufeinander gestapelten Schiffscontainern in Zürich, Laptophüllen, aber auch schicke Damenhandtaschen, Symbole für Urbanität und Mobilität moderner Menschen. So die Erfolgsformel der Zürcher Gebrüder Freitag. Aktuell wird sich die Firma **Freitag** als «Kultunternehmen auf Expansionskurs» in die Trendstädte der Welt, vorab Tokio, ausdehnen. Dort gebe es die extremsten Fans der Kultmarke, wie Geschäftsinhaber Markus Freitag vermeldete.

Obwohl inzwischen salonfähig geworden und in Goldversion zu haben, steht die Schuhmarke **Converse** mit ihrem Gummi-Logo auf dem Knöchel auch heute noch für einen unabhängigen Lifestyle, für Sport und Rock 'n' Roll, für Rebellion. Mick Jagger trug das über 100-jährige Schuhmodell, als er heiratete, zig andere wohl auch. 1908 erweiterte Marquis Converse sein Gummistiefelprogramm um einen Leinenschuh mit Gummisohle. Der Schuh machte Karriere im Basketball-Sport, daraus entwickelte sich das Modell «Chuck Taylor All Star». Das beseelte Chuck-Modell wurde bis anhin weltweit fast eine Milliarde Mal verkauft.

Das Küchenutensil **REX** fehlt in keiner Küche, die auf Frischgemüse setzt. Der Sparschäler gilt als eines der Schmuckstücke des Schweizer Designs, das höchste Funktionalität mit einem überaus günstigen Preis verbindet. Er ist in den wichtigsten Museen dieser Welt wegen seines umwerfend einfachen und genialen Designs ausgestellt. «Kassensturz» hat ihn zum besten Sparschäler erkoren. Seit 1948 der Erfinder Alfred Neweczeral «REX» in Davos patentieren liess, haben über 60 Millionen Stück die Zena AG in Richtung Welt verlassen.





**Think different**, so der Slogan von Apple Inc., des zurzeit «wertvollsten» Unternehmens der Welt. Im August 2011 gab die Marktforschungsgruppe Millward Brown bekannt, dass im Ranking zwischen den 100 globalen Top-Brands die Marke Apple mit einem Wert von rund 153,29 Milliarden US-Dollar vorübergehend die wertvollste Marke der Welt sei. Und im selben Moment kündigte Steve Jobs, der charismatische CEO von Apple, seinen Rücktritt an, schwerkrank, auf dem Gipfel seiner Karriere. Am 5. Oktober 2011 starb Steve Jobs an den Folgen seiner Krebserkrankung.

# Mercedes

Er ziert Türme und Hochhäuser in europäischen Grossstädten und gilt als eines der bekanntesten Markenzeichen der Welt: Der **Mercedes-Stern**. Das 85-jährige Symbol des Establishments ist zugleich das häufigste Ersatzteil, das für die Mercedes-Benz-Wagen bestellt werden muss. Grund: Die Kühlerfigur wird häufig abgebrochen. Jahrzehnte lang bewarb der deutsche Autohersteller mit dem Slogan «Mercedes-Benz – Ihr guter Stern auf allen Strassen» seine Automobile. Der aktuelle Claim «Mercedes-Benz steht für das Beste oder nichts» setzt da die Latte deutlich höher. Ganz Zeitgeist.



Darf es ein bisschen Luxus sein? Oder einen empfindlich getroffenen Doppelgänger von George Clooney, dem Nespresso- und UNO-Botschafter auf einem Kampagnen-Spot von [www.solidar.ch](http://www.solidar.ch), dem Schweizerischen Arbeiterhilfswerk? Die Marke **Nespresso** ist gegenwärtig in aller Munde respektive auf Youtube rundum die Welt. Nicht wegen des hochwertigen und exquisiten Kaffees, sondern wegen der Fairtrade-Bemühungen, die nicht der AAA-Qualität des Kapselkaffees zu entsprechen scheinen.



# Nespresso

**M-Budget**, der grün-weiße Kult, gehört zu den 20 stärksten Marken der Schweiz mit über 500 Artikeln zu Tiefpreisgarantie. Seit 1996. Von Orangen über Haushaltspapier bis zum kultigen T-Shirt ist alles zu haben. Bald auch Fernseh-Einsichten in die M-Budget WG. Das nennt man «elektronische Kundenbindung».

Auch der legendäre «shopping cart», erstmals 1937 in Oklahoma City aufgetaucht, soll Kundinnen und Kunden zu umfangreicheren Wareneinkäufen anregen. Die Dichte des Gefährts betrug 2009 weltweit über 50 Millionen Stück, jährlich kommen weitere 7 Millionen drahtige Packesel dazu. Davon produziert die bayrische Firma Wanzl jedes Jahr etwa 2 Millionen Einkaufswagen in unterschiedlichen Grössen, abgestimmt auf das Bruttonationaleinkommen des jeweiligen Exportlands.



# Maggiwürfel

Maggiwürze ist für die einen mit globalem Einheitsgeschmack verbunden, für die anderen mit individuellem Glück. Das verspürt die Afrikanerin Fati, wenn sie auf dem Markt von Bandiagara in Mali zwei **Maggiwürfel** für ihre karge Suppe ersteht. Die rotgelben Würfel haben längst den Weg von der deutschen Maggi-Fabrik in Singen ins kleinste afrikanische Dorf gefunden. Laut brand eins (5/2009) setzt Nestlé «allein in Afrika täglich rund 65 Millionen Maggi-Würfel ab, in kleinen Portionen, und nicht, wie in den Industrieländern, im Zehnerpack.» Bei den Armen der Welt hat der Würfel entsprechenden Status: Er steht für westlichen Lebensstil und westliches Familienglück. Maggiwürfel – ein Glückswürfel? Für den Konzern ein typisches «Popularly Positioned Product» seiner Wachstumsstrategie, ein günstiges Produkt für einkommensschwache Haushalte.



Mit der Marke **«Davoser Schlitten»** assoziieren wir Bilder aus der Kindheit: Ich von etwa acht Buben, die sich alle bäuchlings auf ihre «Davoser» legten, ihre Beine in die Schlittenkufen des Hinterrannes verhakten und dann in rasendem Tempo über die vereisten Hänge donnerten. Die Mädchen bestaunten die Schlittenhelden bis zu ihrer dramatischen Bauchlandung. Zu Bruch kamen die unverwundlichen «Davoser» nie, bei den Buben sah es anders aus. Im Bernischen und am Bodensee werden heute pro Saison noch etwa 3000 hochwertige Qualitätsmodelle von Schlittenbauern hergestellt. In Handarbeit.



# Künstlerkarrieren – wie und von wem sie gemacht werden

Der Erfolg von Kunstschaffenden ist nicht nur eine Frage der Ästhetik, sondern auch wie es einem Kunstwerk gelingt, den Weg aus dem Atelier in die Öffentlichkeit zu finden. Die gewünschte Aufmerksamkeit erlangen Künstler und Künstlerinnen oft nur sehr langsam durch öffentliche Ausstellungen, Galeriepräsenz und andere Kunstaktionen. Je häufiger Kunstschaffende mit ihren Werken zu sehen sind, desto grösser wird ihre Anerkennung.

TEXT MONIKA KÜMIN KARL FOTOS SIMON LÜTOLF

Bei VISARTE, dem Berufsverband für visuelle Kunst in der Schweiz sind über 2600 aktive Kunstschaffende registriert. Es dürften aber weitaus mehr Personen sein, die haupt- oder nebenberuflich einer künstlerischen Tätigkeit nachgehen. Kunstschaffende sind freiberuflich tätig und organisieren ihre künstlerischen Tätigkeiten selbst. Meistens arbeiten sie in einem anderen Berufsfeld, um ihren Lebensunterhalt zu finanzieren. Ausgebildet werden sie in der Schweiz an über einem Dutzend Fachhochschulen. Die Schulen legen grossen Wert darauf, dass sich die Künstler und Künstlerinnen ein starkes und eigenständiges Profil erarbeiten, um auf diese Weise ihre Chancen auf der Suche nach Ausstellungsmöglichkeiten und im Wettbewerb um Stipendien zu erhöhen.

## Um die Aufmerksamkeit buhlen

Das Zusammenspiel der Akteure im Kunstsystem entscheidet über die Anerkennung der Kunstschaffenden und deren Arbeiten: Wo und bei wem haben sie studiert? Von welcher Galerie werden sie vertreten? Welche Stipendien haben sie bekommen? Wo wurden sie ausgestellt? Wer schrieb über sie, und bei welchen Kuratoren erweckten sie Interesse? Unterstützt werden Künstler und Künstlerinnen mit öffentlichen Kulturprojekten, Förderungen und Stipendien. Sie müssen sich schrittweise an das Kunstsystem herantasten und ein Netzwerk aufbauen, um die erwünschte

## PETER FISCHLI UND DAVID WEISS

Peter Fischli (1952) und David Weiss (1946) leben und arbeiten in Zürich und treten seit 1979 als Künstlerduo zusammen auf. Seit 1981 stellen sie jährlich in Gruppenausstellungen aus. In den letzten zehn Jahren nahmen sie jährlich an über fünfzehn Ausstellungen teil und waren zusätzlich mit bis zu fünf Einzelausstellungen in der ganzen Welt präsent. Sie vertraten die Schweiz 1995 an der Biennale in Venedig und nahmen 1987 und 1997 an der Documenta in Kassel teil.

Aufmerksamkeit zu erhalten. Bis der Künstler, die Künstlerin mit aktuellen Werken in den erfahrenen und renommierten Kunstgalerien, Kunstvereinen oder anderen Kunsteinrichtungen präsent oder sogar namentlich etabliert ist und damit kontinuierliche Verkaufserfolge vorweisen kann, vergeht viel Zeit. Nur wenige erreichen dieses Ziel. Meist vergehen Jahre, ohne dass die Kunstschaffenden den Erfolg abschätzen können. Nur wenige von ihnen erzielen ein ausreichendes Einkommen und können sich im Kunstmarkt dauerhaft positionieren.

### Galerien als Entdecker und Förderer

Die Kunstgalerien, ein Bindeglied zwischen den Kunstschaffenden und der Öffentlichkeit, leisten Basisarbeit als Kunstförderer. Sie begleiten noch unbekannte Künstler und Künstlerinnen auf ihrem Weg in den Markt, oft über einen langen Zeitraum und mit eigenem finanziellem Risiko. Auf dem internationalen Kunstparkett haben sie die Aufgabe, durch Ausstellungen von Werken die Kommunikation zwischen den Kunstschaffenden und dem Publikum herzustellen. Über deren internationalen Erfolg entscheidet, nebst ihrer künstlerischen Arbeit, die Anstrengung der Galerien, die sie national und international vertreten. Dabei spielt der Bekanntheitsgrad einer Galerie beziehungsweise des Ausstellungsortes eine wichtige Rolle.

Die Zahl der Akteure im Kunstsystem ist enorm gewachsen. Es gibt nicht nur die KunsthistorikerInnen, die beurteilen, was wertvoll ist. Heute entscheiden auch SammlerInnen, KuratorInnen und Orte, an denen bestimmte Kunstschaffende gezeigt werden, über deren Erfolg. Für die Galeristen ist es nach wie vor wichtig, Kunst erfolgreich zu verkaufen. Um aber den Erfolg des Künstlers und der Künstlerin langfristig zu begleiten und zu sichern, müssen die Werke an wichtige international renommierte Sammlungen und Institutionen verkauft werden.

### Bewertungen

Das Künstlerduo Peter Fischli und David Weiss sind zurzeit die erfolgreichsten Künstler der schweizerischen Gegenwartskunst. Bereits mehrere Jahre führen sie die Liste der mutmasslich 50 «wichtigsten Künstler der Schweiz» der Zeitschrift «Bilanz» an, so auch dieses Jahr. Ermittelt wird die Rangliste mittels Befragung einer professionellen Expertenjury, die aus weitgehend unabhängigen Kunstkritikern, Ausstellungsmachern und Museumsverantwortlichen zusammengesetzt ist. Dabei wird die Jury ebenfalls nach deren Bekanntheit zusammengestellt, das heisst, wer sich erfolgreich im Kunstsystem bewegt, erhält den Zugang. Die Bekanntheit des Künstlers wird somit innerhalb des Kunstsystems ermittelt.

## QUELLEN

- [www.sikart.ch](http://www.sikart.ch) Lexikon und Datenbank zur Kunst der Schweiz.
- [www.nzzfolio.ch](http://www.nzzfolio.ch) Thema: Alles Kunst? Überlebenskünstler. NZZ Folio 05/08
- [www.bilanz.ch](http://www.bilanz.ch) Künstler-Rating 2011: Kunst-Karrieren. BILANZ 11/11
- [www.visarte.ch](http://www.visarte.ch) Berufsverband visuelle Kunst.
- Bätschmann, Oskar** Ausstellungskünstler. Kult und Karriere im modernen Kunstsystem. Köln, DuMont, 1997.
- Dossi, Piroshka** Hype. Kunst und Geld. München 2007.
- Omlin, Sibylle** Werte schöpfen. Indices, Ratings, geschlossene Systeme. In: Passagen, Nr. 35, 2003, S. 15-20.
- Völcker, Wolfram (Hrsg.)** Was ist gute Kunst? Hatje Cantz, Ostfildern, 2007.
- Warnke, Martin Hofkünstler:** Zur Vorgeschichte des modernen Künstlers. Köln, DuMont, 1985.





Erfolg für Kunstschaffende heisst Bilder aus dem Atelier an die Öffentlichkeit bringen.

Das Schweizerische Institut für Kunstwissenschaft (SIK) führt das Künstlerduo mit fünf Sternen, was der höchstmöglichen Bewertung entspricht. Die SIK dokumentiert das Kunstschaffen in der Schweiz und führt eine Datenbank der Schweizer Künstler (SIKART). Zeitgenössische Künstlerinnen und Künstler werden vom SIK nach einem Punkteschema bewertet. Ob jemand fünf, vier, drei, zwei, einen oder gar keinen Stern zugesprochen erhält, wird aufgrund der «objektiven Kriterien» Publikations- und Ausstellungstätigkeit, Auszeichnungen, Stipendien, Sammlungsankäufe sowie «kunsthistorischer Gesichtspunkte» entschieden. Im internationalen Klassement, dem deutschen Kunstkompass, welches von der Zeitschrift «Capital» herausgegeben wird, tauchen Fischli und Weiss ebenfalls unter den 100 besten Künstlern auf, und bei Artfacts.net sind sie auf Rang 24 platziert.

Das Ranking von Kunstschaffenden wird dabei über ihren Status innerhalb des Kunstsystems ermittelt. In welchem Museum haben sie ausgestellt? Mit welchen Galeristen arbeiten sie zusammen? Welche Kritiker haben über sie geschrieben? Welche Preise haben sie gewonnen? Die Ranglisten sind weniger ein Massstab für Qualität als ein Messinstrument für die Aufmerksamkeit, die die Künstler und Künstlerinnen innerhalb eines Kunstsystems erlangten. Sibylle Omlin hält fest: «Je bekannter jemand in der Kunstöffentlichkeit ist, desto eher hat er die Chance zum Platzhirsch.» Die Bedeutung von Aufmerksamkeit für den Erfolg von Kunstschaffenden ist in der Geschichte der Kunst kein neuzeitliches Phänomen. Bereits Hofkünstler im 15. Jahrhundert zielten darauf, Aufmerksamkeit für ihre Person und ihr Werk zu erzeugen. Der Künstler war nicht nur vom Auftraggeber abhängig, sondern auch vom Publikum und von der Kunstkritik.

Heute gibt es keinen Konsens mehr über die Kriterien, mit welchen zeitgenössische Kunst bewertet werden kann. Alle nehmen für sich Kunst unterschiedlich wahr. Für die einen ist es die Genialität und Virtuosität, für die anderen die Neuartigkeit oder die innere wirkende Kraft der Kunst. Die Bewertung ist eine Frage der subjektiven Wahrnehmung und beruht auf Erfahrungen mit Kunstwerken. Und nicht zuletzt spielt dabei auch die Generationenfrage eine Rolle.

Die Bewertung von Kunstschaffenden durch ein Ranking hat nicht nur die Eigenschaft, Aufmerksamkeit zu messen, sondern sie auch zu erzeugen. Die Gefahr liegt darin, dass der Kunstbetrieb sich an den immer wieder erwähnten Künstlernamen orientiert und dass die Bewertung innerhalb dieses Systems erfolgt. Sibylle Omlin definiert das System deshalb auch als «ein hermetisches Gefängnis, aus dem es keine Flucht gibt». Auffallend ist, dass ein Künstler wie Rolf Knie, welcher seit Jahren äusserst erfolgreich seine Bilder verkauft und eine hohe Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit genießt, noch nie auf der Bestenliste der «Bilanz» erschienen ist. ■

Monika Kümin ist Kunsthistorikerin.

#### ROLF KNIE

Rolf Knie (1949) lebt und arbeitet in Mallorca und St. Gallenkappel. Seine erste Einzelausstellung fand 1980 in Zürich statt. Es folgten diverse Ausstellungen im In- und Ausland. Knie erreichte mit seinen populären Motiven grossen Erfolg. Im Museumsbetrieb wird er bis heute ignoriert.



# Ärztemangel – ist die

Der Ärztemangel in der Schweiz wird immer deutlicher. Hat man Anfang dieses Jahrhunderts noch von einer Ärzteschwemme gesprochen, zeigt der Trend heute eindeutig in die umgekehrte Richtung. Trotz der Anerkennung von 210 ausländischen Diplomen<sup>1</sup> blieben im Jahr 2010 zahlreiche Stellen unbesetzt. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Geschlechterverhältnis bei den Studierenden und die steigende Quote der diplomierten Ärztinnen.

TEXT ESTHER BIERI FOTO MICHA HEMMI

Über Jahre hinweg richteten sich die Arbeitszeiten im medizinischen Bereich nach den Bedürfnissen der jeweiligen Klinik und waren entsprechend nach oben unbegrenzt. Erst 2005 wurde in den Spitälern die Arbeitszeit für Assistenz- und teilweise auch für Oberärztinnen und -ärzte auf 50 Stunden pro Woche begrenzt.

Andererseits nimmt der Bedarf an medizinischen Leistungen mit steigender Lebenserwartung der Bevölkerung zu. Entsprechend mussten weitere Stellen geschaffen werden. Zunehmend zeigt sich, dass zahlreiche Assistenz- und Kaderarztstellen nicht mehr besetzt werden können. In einigen Fachrichtungen, zum Beispiel der Hausarztmedizin, mangelt es bereits heute an Nachwuchs.

Dabei gilt das Medizinstudium nach wie vor als attraktiv. Entsprechend ist die Nachfrage nach den Studienplätzen ungebrochen gross: Für das Studienjahr 2011/2012 haben sich an den Universitäten Basel, Bern, Freiburg und Zürich 2936 Personen für das

«Glücklicherweise hatte mein Ehemann die Grösse, die Rolle des Familien- und Hausmanns zu übernehmen. Er hat als IT-Manager eines grossen Verlagshauses seine Karriere schon gemacht und wollte mir nun meine Laufbahn im Spital ermöglichen.»

Studium der Humanmedizin angemeldet. Das sind dreieinhalb Mal mehr Anmeldungen als Studienplätze. Die Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte FMH fordert deshalb eine Erhöhung der Studienplätze um 20%.

## 63 % Frauenanteil im Medizinstudium

Ein Blick in die Studierendenstatistik der Universität Zürich macht eine Feminisierung im Fach Humanmedizin deutlich. Bereits im Jahr 2000 lag der Frauenanteil bei 63%. Nur, haben Ärztinnen dieselben Karrierechancen wie ihre Kollegen? Wie gut ist eine medizinische Laufbahn mit der Gründung einer Familie vereinbar? Eine

# Lösung weiblich?

Untersuchung des Universitätsspitals Zürich zur gleichberechtigten Nachwuchsförderung von Ärztinnen und Ärzten<sup>2</sup> zeichnet ein klares Bild: Der Frauenanteil auf Assistenzstufe liegt bei 40%, auf Stufe der Oberärztinnen noch bei 30%. Weiter oben auf der Karriereleiter sind Frauen eine Seltenheit: Lediglich 8% Frauen sind leitende Ärztinnen.

## Ehemann übernimmt Rolle des Familien- und Hausmanns

Dr. med. Kerstin Ott ist heute Mutter von zwei schulpflichtigen Kindern. 1993 schloss sie ihr Medizinstudium ab. Für sie war immer klar, dass sie nach ihrem Praxisjahr eine chirurgische Laufbahn einschlagen würde. Während ihrer Zeit als Assistenzärztin - in welcher sie die Ausbildungsjahre und die nötige Anzahl Operationen für den Facharzttitel FMH Chirurgie absolvierte - wurde die talentierte Ärztin von ihren Chefs gefördert. «Mit dem Fortschritt der Karriere liess diese Förderung jedoch nach», erinnert sich Dr. Ott. Stattdessen hat man ihr vermehrt unliebsame Aufgaben übertragen, die sie beim Erlernen des Basishandwerks behinderten. «Während meiner Funktion als Oberärztin kamen meine beiden Kinder zur Welt. Die komplikationslosen Schwangerschaften liessen es zu, dass ich bis zum Geburtstermin im Vollzeitpensum arbeiten konnte. Glücklicherweise hatte mein Ehemann die Grösse, die Rolle des Familien- und Hausmanns zu übernehmen. Er hat als IT-Manager eines grossen Verlagshauses seine Karriere schon gemacht und wollte mir nun meine Laufbahn im Spital ermöglichen.»

## Ist ein Teilzeitpensum für Kaderärzte sinnvoll?

Für Kerstin Ott kam ein Teilzeitpensum nie in Frage. «Chirurgie ist ein Handwerk, das viel Übung und Erfahrung verlangt. Mit einem reduzierten Pensum hätte ich für die Oberarztstufe entsprechend länger gebraucht», meint sie. Heute, da sie eine eigene Praxis betreibt, kann sie die Arbeitszeiten besser nach ihrer Familie ausrichten. Trotzdem arbeitet sie Vollzeit. «Nach einer so langen Ausbildung habe ich mir eine Menge Know-how und Erfahrung angeeignet. Ich habe mich entschieden, beides zu Gunsten meiner Patientinnen und Patienten zu verwenden.» Zwar versteht Kerstin Ott den Wunsch junger Ärztinnen und Ärzte, sich die Kombination von Beruf und Familie im Rahmen einer Teilzeitstelle zu ermöglichen. «Gerade vor dem Hintergrund des Ärztemangels sollte man den drohenden Know-how-Verlust bei der Entscheidung über die Höhe des Pensums berücksichtigen.»

## Kinderbetreuung bis 22.00 Uhr

Bis heute gibt es nur wenige Kliniken, die in einem chirurgischen Fach Teilzeitstellen für Kaderärztinnen und -ärzte geschaffen haben. Eine davon ist die Orthopädie des Luzerner Kantonsspitals in Wolhusen. Hier teilen sich zwei Frauen und ein Mann zwei Oberarztstellen. Alle drei haben Familie. «Ich habe das Talent dieser angehenden

Fachärzte gesehen und wollte sie weiterhin fördern - unabhängig vom Geschlecht», sagt Chefarzt Dr. med. Richard F. Herzog. «Ja, es ist ein Experiment. Es funktioniert nur dann, wenn die Oberärzte bereit sind, die Arbeitszeiten genauso einzuhalten wie die anderen Kollegen auch.» Der Personalbestand einerseits und die Tagesstruktur der Klinik andererseits lassen es nicht zu, das Haus bereits um 18.00 Uhr zu verlassen. Als Kaderarzt trägt man für seine Patienten die gesamte Verantwortung. Deshalb wird gearbeitet, bis der letzte Patient untersucht und der letzte OP-Bericht diktiert ist. «Deshalb sind die Spitäler gefordert, endlich Kinderbetreuung von 6.00 bis 22.00 Uhr zu organisieren. Diese muss vom Arbeitsplatz des Elternteils her gut erreichbar sein.» Im Gegensatz zu Kerstin Ott glaubt Chefarzt Herzog, dass Teilzeitarbeit eine wichtige Rolle spielen wird, wenn es darum geht, dem Ärztemangel nachhaltig zu begegnen. Nur so könnten Mütter mit einem chirurgischen Facharzt-Titel dem Gesundheitswesen als Leistungserbringerinnen langfristig erhalten bleiben. «Dazu braucht es allerdings angepasste Arbeitsbedingungen, wie die Möglichkeit der familienexternen Kinderbetreuung oder der Spezialisierung in einem Teilbereich.»

## Koordination der Ausbildung bis zur Facharztstufe

Sowohl Kerstin Ott wie auch Richard F. Herzog wünschen sich von der FMH und von den Fachgesellschaften, dass sie die Schaffung von Ausbildungsregionen unterstützen. Diese müssten aus verschiedenen grossen Spitälern bestehen, damit die Kandidatinnen und Kandidaten ihre Ausbildungsjahre bis zur Facharztstufe planen können. Gerade die Ausbildung von Kandidatinnen in Teilzeitpensum ist für die Klinikverantwortlichen besonders anspruchsvoll. Eine langfristige Planung ist für das Spital eine wichtige Voraussetzung, um Personalengpässe zu vermeiden und dem zunehmenden Facharztmangel zu begegnen. ■ *Esther Bieri ist Projektleiterin und Supervisorin.*

1 Prof. Peter Suter, Dr. Jacques de Haller, Prof. Martin Täuber, Barbara Gassmann: Zukünftiger Bedarf an Ärztinnen und Ärzten in der Schweiz, Schweizerische Ärztezeitung 2006 2 Jacquemart C, Boos L.: Gleichberechtigte Nachwuchsförderung von Ärztinnen und Ärzten am Universitätsspital Zürich, 2000 3 Strategische Ziele der FMH für die Legislaturperiode 2008-2012, www.fmh.ch

## FMH: KONKRETE PROJEKTE GEFORDERT

Die Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte FMH sieht eine Ursache des Ärztemangels darin, dass zu wenig Ärzte ausgebildet werden. Ein Kapitel ihres Zielpapiers für die Legislaturperiode 2008 bis 2012<sup>3</sup> widmet sie denn auch der «Förderung des beruflichen Nachwuchses». Sie setzt sich auf den verschiedenen politischen Ebenen für eine Erhöhung der Studierendenzahl von 20% ein.

Die zweite wichtige Ursache des Ärztemangels liegt im Bedürfnis der jungen Ärztinnen und Ärzte, Familie und medizinische Laufbahn zu vereinbaren. Viele unterbrechen ihre Karriere oder steigen zum Zeitpunkt der Familiengründung sogar ganz aus dem Beruf aus. Die FMH unterstützt deshalb konkrete Projekte ihrer Mitglieder, welche zeitgemässe und familienfreundliche Arbeitsbedingungen in den Institutionen des Gesundheitswesens (Horte, Teilzeitarbeit etc.) zum Ziel haben.

TEXT DAGMAR SITT FOTOS PETER PFISTER

Die Hochleistungsgesellschaft trägt nicht dazu bei, den Menschen und andere Geschöpfe glücklich zu machen. Schwester Teresia ist überzeugt davon, dass die innere Instanz in jedem Menschen weiss, dass dieses Streben nach Anerkennung, Geld und Macht nicht das «Gelbe vom Ei» ist. «Sie befriedigt Konsumbedürfnisse, die aber nicht unbedingt glücklich machen. Die heutige Hochleistungsgesellschaft ist zu weit weg vom Weg der Innenschau und dem Finden des wirklich inneren Wesens, wie es zum Beispiel der Zen Buddhismus lehrt.»

### Die Entscheidung, dem Franziskanerorden beizutreten

Mit 11 Jahren fiel bei Schwester Teresia bereits die Entscheidung, sich einem Orden anzuschliessen, aber sie beendete zuerst noch ihre Schulzeit und eine Ausbildung zur Sozialpädagogin. Den entscheidenden Anstoss gab ihr die Biografie von Teresia von Lisieux, dernach es eine andere Wirklichkeit gibt, die alle Wesen trägt. Diese Aussage war für Schwester Teresia prägend. Mit 20 Jahren trat sie dem Franziskanerorden bei. Als Novizin gab sie das erste Gelübde ab und absolvierte die Ausbildung zur Heilpädagogin. Und nach Abgabe des zweiten und endgültigen Gelübdes war sie schon 30 Jahre in der Sozialarbeit in Österreich und Deutschland tätig. Sie arbeitete mit sozial benachteiligten Kindern, Menschen mit Körperbehinderungen und, über 10 Jahre hinweg im Auftrag der Caritas, mit Drogenabhängigen. Seit 2005 lebt sie nun in der Stiftung Felsentor in 1170 m Höhe auf der Rigi, in der Innerschweiz.

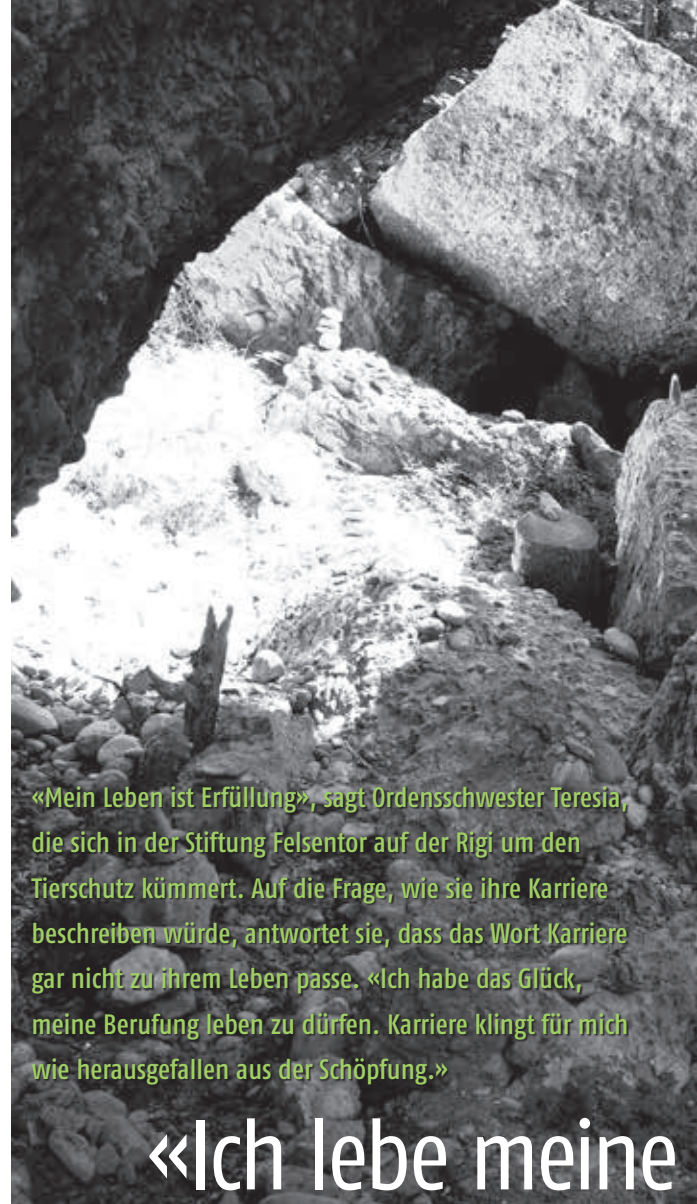
### Die Stiftung Felsentor auf der Rigi

Der Gründer der Stiftung Felsentor, Vanja Palmers, setzt sich seit über 45 Jahren aktiv für den politischen Tierschutz ein. Dabei kümmert er sich besonders um landwirtschaftliche Tiere, an die niemand denkt. Sie werden manchmal in doppelter Ladung viel zu eng zusammen gepfercht zum Schlachthof gefahren, und viele sterben bereits auf der Fahrt. «Tiere sind keine vom Menschen getrennten Individuen», sagt Schwester Teresia, «sie leiden und fühlen wie Menschen, aber werden oft vergessen. So leben im Kanton Luzern etwa 330'000 Menschen, aber über 440'000 Schweine. Warum sieht man sie nie?»

Die Stiftung Felsentor wurde 1999 mit der Absicht ins Leben gerufen, einen Ort der Begegnung und der Einkehr für Menschen zu schaffen, die auf der Suche nach Sinn ihre spirituelle Praxis vertiefen

«Ich habe das Glück, meine Berufung leben zu dürfen. Karriere klingt für mich wie herausgefallen aus der Schöpfung.»

wollen und/oder eine Neuorientierung anstreben. Es lebt dort eine kleine, buddhistisch orientierte interreligiöse Gemeinschaft. Neben dem Seminarprogramm arbeiten die Bewohnerinnen und Bewohner auch in der Landwirtschaft, sind aktiv im Tierschutz engagiert und betreiben im Sommerhalbjahr ein kleines vegetarisches Gartenrestaurant.



«Mein Leben ist Erfüllung», sagt Ordensschwester Teresia, die sich in der Stiftung Felsentor auf der Rigi um den Tierschutz kümmert. Auf die Frage, wie sie ihre Karriere beschreiben würde, antwortet sie, dass das Wort Karriere gar nicht zu ihrem Leben passe. «Ich habe das Glück, meine Berufung leben zu dürfen. Karriere klingt für mich wie herausgefallen aus der Schöpfung.»

«Ich lebe meine

2005 wurde Schwester Teresia angefragt, ob sie sich für die Stiftung engagieren würde. Seitdem gibt sie auf mehreren Hektar Land vormals zum Tode bestimmten Tieren ein neues liebevolles Zuhause. Während sieben Tagen in der Woche, von Sonnenaufgang bis -untergang und auch mal nachts, füttert und betreut sie die unterschiedlichsten Vierbeiner, die alle eine traurige Existenz hatten, bevor sie herkamen. Die Hündin Nuria, eine Mischung aus Appenzeller, Entlebucher und Bordercollie, ist überall mit von der Partie. Sie treibt die Hühner am Abend in den Stall und sucht die Schafe zusammen, wenn diese wieder einmal hoch auf der Alm verweilen. Die Hündin wurde von ihrem früheren Besitzer geschlagen, kam ins Tierheim und schliesslich auf die Rigi. Heute ist sie die glücklichste Hündin, extrem anhänglich, und sie hat sich trotz ihrer Vorgeschichte ihr feines Wesen erhalten.

### Vor der Schlachtbank geflüchtet

Der im Jahr 2005 noch junge Angus Stier Nandi brachte es fertig, aus dem Schlachthof in Zug auszubrechen. In Todesangst versetzt durch die Tiere vor ihm, die durch den engen Gang zur «Guillotine» liefen, sah der Stier ein unvergittertes Fenster in 1,8 Meter Höhe. Mit den Vorderhufen aufgestützt auf ein anderes Tier sprang er aus dem Stand durch dieses Fenster in die Freiheit und war tagelang verschwunden. Dies war nur möglich, da er von einem Hof mit Freilaufhaltung kam und somit einen kräftigen Körperbau hatte. Viele Menschen nahmen in diesen Tagen Anteil an seiner Geschichte. Aus dem Tierspital



Schwester Teresa lebt ihre Spiritualität ... zusammen mit Tieren.

## Berufung»

in Zürich wurde er dann im Container auf die Rigi gebracht. Mit den Nerven «völlig durch den Wind», machte er auf der Alm einen Riesensatz aus dem Container, liess aber niemanden an sich heran. Die zwei ältesten Kühe näherten sich ihm von der Seite und begannen ihn abzuschlecken. So beruhigte er sich, bekam den Namen Nandi und fing an, sich langsam einzuleben. Heute ist er immer noch sehr scheu, lebt aber glücklich mit 13 Kühen auf der weitläufigen Alm.

### Altersheim für Hühnchen

«Das Huhn ist da zum Eierlegen, und wenn es das nicht mehr kann, landet es im Topf.» So der Volksmund. Aber zum Glück gibt es auf dem Gelände ein Altersheim für die 19 unterschiedlichsten Hühner, die im Durchschnitt eine Lebenserwartung von 10 Jahren haben. Damit die Neulinge nicht gleich wieder vertrieben werden, denn auch bei den Älteren besteht eine strenge Hackordnung, setzt Schwester Teresa einen Neuling einfach nachts zwischen die anderen, wenn diese nichts sehen. Besonders ans Herz gewachsen ist ihr «Turbo Kit», ein Seidenhuhn.

### Glücklich in der Spiritualität mit Tieren

«Wer nimmt mich auf? Ich will nicht sterben.» Mit dieser Anzeige kam Anton in die Rigi-Familie. Als Glücksschweinchen wurde er auf einer Hochzeit verschenkt und sollte der Braten der Feier werden, aber das Hochzeitspaar brachte es nicht über das Herz und behielt



das kleine Glücksschweinchen für eine Weile. Mit einer Anzeige wollte das Paar das Schwein vor dem Metzger retten, aber sicher gehen, dass die zukünftigen Besitzer dem Lebensversprechen treu bleiben. So kam Anton letztendlich zu Schwester Teresa. Von Schweinen sagt sie, dass sie unglaublich saubere und soziale Tiere seien und es sehr schlimm für sie sei, eng zusammengepfercht in der Zuchtstation leben zu müssen.

Inspiriert durch den Heiligen Franziskus, der ein universaler Mensch gewesen sei mit einer grossen Wertschätzung für Tiere, führt Schwester Theresa ein sinnerfülltes Leben auf der Rigi. Auch er habe Kontakt mit anderen Weltreligionen gesucht, sagt sie, und so bestehe ja auch im Hinduismus sowie im Buddhismus eine grosse Verbindung zu Tieren. Sie ist sehr dankbar, «dass mein Leben in dieser Form möglich ist, zwar weit weg von meiner Ordensgemeinschaft, aber in der Spiritualität mit den Tieren. Ich lerne sehr viel von ihnen. Sie leben im Hier und Jetzt, sie bewerten nicht und sind extrem feinfühlig.» ■ *Dagmar Sitt hat Hotelfachschulen geleitet und ist Kommunikationsdesignerin.* [www.felsentor.ch](http://www.felsentor.ch)



#### AUTOR

Hans Ruh, geboren 1933, war ordentlicher Professor für systematische Theologie mit Schwerpunkt Sozialethik an der Theologischen Fakultät der Universität Zürich. Er ist bekannt durch seine zahlreichen Publikationen und seine Vortragstätigkeit im gesamten deutschsprachigen Raum. Er lebt in Zürich.

# Grundlohn – ein Reformmodell für den Sozialstaat Schweiz?

Die Idee eines arbeitsunabhängigen Grundlohns wird über Jahrhunderte hinweg immer wieder diskutiert. Gegenwärtig auch in der Schweiz, wo der Sozialstaat an seine Grenzen stösst. Reformen sind angesagt. Ob die auf das Frühjahr 2012 angekündigte Volksinitiative für ein bedingungsloses Grundeinkommen die Reform darstellt, wird sich zeigen. Sozialethiker und Buchautor Hans Ruh hält die Idee für realisierbar und stellt für den FAUCH einige Überlegungen an.

TEXT HANS RUH FOTOS SIMONE GLOOR

Was ist das Attraktive an dieser Idee? Welche Gründe gibt es für die Forderung nach einem Lohn, der prinzipiell an alle ausbezahlt werden soll, ohne dass dafür eine direkte Leistung verlangt wird?

Sozialethiker Hans Ruh geht dabei von der Forderung nach Gleichbehandlung aller Menschen aus: «Eine Konsequenz dieser Forderung besteht im Postulat auf Ausgleich unter den Menschen, sofern die Unterschiede nicht eindeutig selbstverschuldet oder selbstgewählt sind. Nun gehört es zur condition humaine, dass viele Ungleichheiten nicht selbstverschuldet sind. Auch ist eine eindeutige Quantifizierung und Identifizierung erbrachter Leistungen nicht immer möglich. Wie verteilen sich zum Beispiel

die Leistungen bei Arbeiten, die in Gruppen oder prozesshaften Abläufen erbracht werden? Wer hat wie viel Anteil an der Leistung? Welcher Typus von Leistung hat in ökonomischer oder sozialer Hinsicht mehr Wert? Wie ist der Beitrag der psychischen Verfassung, der Imagination, der Fantasie für eine gemeinsam vollbrachte Leistung zu bewerten? Man denke zum Beispiel an Leistungen im Erziehungsbereich: Wem sind welche Leistungen zuzuschreiben? Den Eltern? Den Lehrern? Dem Staat? Freunden und Bekannten?

Die Folgerung ist klar: Ein beträchtlicher Teil von erbrachten Leistungen ist weder identifizierbar noch quantifizierbar. Die Konsequenz daraus kann nur sein, solche Leistungen teilweise pauschal zu kompensieren, was die Idee eines arbeitsunabhängigen Grundeinkommens unterstützt.»

#### Recht auf Teilhabe am Wirtschaftsleben

Eine weitere republikanisch-liberale Begründung für einen arbeitsunabhängigen Grundlohn hat die US-Amerikanerin Elizabeth S. Anderson mit ihrer Theorie der demokratischen Gleichheit geliefert. Dieser Ansatz geht von der Position aus, wonach Bürgerinnen und Bürger das Recht auf Zugang zu den sozialen Bedingungen der Freiheit haben. Es gibt keine echte Freiheit und keine Gleichheit, wenn dieser Zugang nicht gewährleistet ist. Elizabeth S. Anderson ist, im Anschluss an Überlegungen von Amartya Sen, eine prominente Vertreterin dieser Position, die sie als Theorie demokratischer Gleichheit bezeichnet. «Ihr Anliegen ist die Schaffung

«In einem Staat demokratischer Gleichheit haben Bürgerinnen und Bürger keinen Anspruch auf etwas, weil sie minderwertig sind, sondern weil sie gleich sind.»

ZITAT VON ELIZABETH S. ANDERSON



einer Gemeinschaft von Gleichen. Sie vereinigt dadurch Prinzipien der Verteilung mit der Forderung nach gleicher Anerkennung. Die Theorie demokratischer Gleichheit garantiert allen gesetzestreuen Bürgern jederzeit einen effektiven Zugang zu den sozialen Bedingungen ihrer Freiheit. Indem sie sich auf die Pflichten der Bürger in einem demokratischen Staat beruft, rechtfertigt sie die Umverteilungen, die nötig sind, um diese Garantie geben zu können. In einem solchen Staat haben Bürger keinen Anspruch auf etwas, weil sie minderwertig sind, sondern weil sie gleich sind.» (Anderson, 2000, S. 120) Aus dieser Argumentation folgert sie: «Um also eine Funktion als gleicher Bürger wahrnehmen zu können, muss man nicht nur in der Lage sein, spezifisch politische Rechte effektiv auszuüben. Man muss auch an den unterschiedlichen Bereichen der Zivilgesellschaft, wie beispielsweise dem Wirtschaftsleben, in einem umfassenden Sinne teilhaben können.» (Anderson, S.157)

#### Positive Folgen eines Grundeinkommens überwiegen Im Hinblick auf die Arbeitswelt sind erwähnenswert:

- Die Arbeit wird verteilt, indem zum Beispiel Paare statt 200% nur noch 150% Arbeitszeit einsetzen und damit neue Arbeitsplätze ermöglichen. Dies ist ein Beitrag zur Neuverteilung der Arbeit.
- Menschen auf Stellensuche sind nicht mehr gezwungen, sofort jede, auch unangenehme und schlecht bezahlte, Stelle anzunehmen; durch den Grundlohn verfügen sie über einen Spielraum.
- Es entstehen Freiräume für alternative, freiwillige Arbeiten der Sozialdienste.

#### In sozialer Hinsicht sind zu nennen:

- Die, wenn auch bescheidene Verbesserung der unteren Einkommen. Dass dies für nicht wenige Menschen von Bedeutung sein kann, zeigt ein Beispiel: Eine alleinerziehende Mutter kann so ihre Arbeitszeit reduzieren und hat doch etwas mehr Lohn. Das ist eine bescheidene Umverteilung von oben nach unten.
- Die Sicherheit, in jedem Fall eine Grundrente zu bekommen.
- Weniger Diskriminierung beim Ersuchen um Sozialhilfe.

#### Unter politischen Aspekten ist von Bedeutung:

- Die Möglichkeit einer grundsätzlichen Reform der Sozialhilfe.
- Der Abbau der Bürokratisierung der Sozialhilfe.

#### Natürlich lassen sich gegen das arbeitsunabhängige Grundeinkommen auch Einwände formulieren. Man begegnet immer wieder folgenden Gegenargumenten:

- Zur Würde des Menschen gehört, dass er seinen Lebensunterhalt oder jenen seiner Familie durch eigene Kraft und Leistung sicherstellen kann.
- Das arbeitsunabhängige Grundeinkommen zerstört die Leistungsbereitschaft und Arbeitswilligkeit. Es ist vor allem für jüngere Menschen, die nicht einsehen, wofür sie überhaupt noch arbeiten sollen, gefährlich.

Solche Einwendungen haben eine gewisse Berechtigung, werden allerdings durch zwei Anforderungen an das Modell Grundlohn relativiert: Der Grundlohn darf allein nicht Existenz sichernd sein, und teilweise geschieht der ökonomische Ausgleich über die Institution eines für alle geltenden obligatorischen Sozialdienstes. Eines ist sicher: Der arbeitsunabhängige Grundlohn ist positiv für die Arbeitswelt, für die Förderung der Freiwilligenarbeit und besonders für die Stellung der Frau in der Arbeitswelt. ■

#### PUBLIKATION

In seinem neuesten Buch «Ordnung von unten. Die Demokratie neu erfinden» geht der Sozialethiker Hans Ruh den Gründen der permanenten Krise nach, in der die Weltwirtschaft steckt. Die Hauptursache sieht er im Verlust einer Werteorientierung. Mit «Ordnung von unten» meint er die Verlagerung des Handlungsschwerpunkts auf die Zivilgesellschaft nach dem Verlust der Regulierung von oben. Mit sechs Leuchttürmen zeigt Hans Ruh, wie wir die Zukunft gestalten und hin zu einer lebenswerten und überlebensfähigen Wirtschaft beziehungsweise Gesellschaft lenken können.

Wer mit sich selbst im Reinen ist, kommt auch mit anderen klar.

#### NonKonForm

Entwicklungsbegleitung auf Grundlage des anthroposophischen Menschenbilds in Fragen des Umgangs mit sich selber, mit Partner/in, Kindern, Mitarbeitenden.

Philip E. Jacobsen: Psychologe lic. phil.; Tätigkeit in Erwachsenenbildung, Beratung, Coaching, Qualitätsmanagement, Personal- und Unternehmensführung; Weiterbildung in Biographiearbeit, Gruppendynamik, «Wege zur Qualität»; anthroposophisches Studium und Arbeiten

Praxis: Zentralstrasse 4, 8623 Wetzikon (Bushaltestelle Post Kempten)  
Tel. G: 043 495 26 41, Mobile: 079 435 69 34



Coop ist nachhaltigste  
Detailhändlerin der Welt.

rated by

oekom research

## Für alle, die nach uns kommen.

Tragen Sie der Umwelt Sorge: Recyclingpapier von Oecoplan ist umwelt- und ressourcenschonend, ohne dabei an Qualität einzubüssen. Überzeugen Sie sich selbst und entdecken Sie die grosse Oecoplan-Auswahl von Reinigungsmitteln über Papeterieartikel bis zu Wasser sparenden Produkten in grösseren Coop Supermärkten und in Ihrem Coop Bau+Hobby-Markt. [www.coop.ch/oecoplan](http://www.coop.ch/oecoplan)



Coop Oecoplan  
Windeln Maxi  
50 St., Fr. 18.90



Coop Oecoplan  
WC-Reiniger  
Lemongrass  
750 ml, Fr. 2.90



Coop Oecoplan  
WC-Papier  
Aloe weiss  
12 Rollen, Fr. 6.90



Coop Oecoplan  
Anticalc  
Sofortentkalker  
1 l, Fr. 4.60

**oecoplan**

Für die grüne Alternative.

**coop**

Für mich und dich.



**Rotpunktverlag.**

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

Marcel Hänggi

**Ausgepowert**

Das Ende des Ölzeitalters  
als Chance

380 Seiten, Klappenbroschur  
2. Auflage 2011  
ISBN 978-3-85869-446-1  
Fr. 38.-

## Zurück in die Zukunft

Die Frage, von wo wir die Energie für unser Leben beziehen, hat wieder an Aktualität gewonnen. Erneuerbare Energien – so lautet das neue Zauberwort. Marcel Hänggi geht in eine andere Richtung: Er plädiert für einen Ausstieg aus dem Immermehr, für eine neue Gesellschaft, die weniger Energie verbraucht.

*Marcel Hänggi hegt die Hoffnung, dass Verzicht uns reicher macht. Gut möglich, dass unsere Lebensqualität steigen könnte. Weil wir in einer gesünderen Umwelt leben. Weil wir mehr Zeit füreinander hätten. Weil unsere Gesellschaft wieder menschlicher wäre.*

ULI MÜLLER, DEUTSCHLANDRADIO

## Umweltbewusst fahren. *Prämien sparen.*

Bei der Mobiliar bekommen Lenker von emissionsarmen Fahrzeugen 20% Rabatt auf ihre Haftpflicht- und Vollkaskoprämie. Dieser neue Öko-Tarif gilt für erdgas- und ethanolbetriebene Fahrzeuge sowie Hybridautos.

## Die Mobiliar *Versicherungen & Vorsorge*

Generalagentur Bern-West, Heinz Etter  
Agentur Köniz  
Schwarzenburgstrasse 289, Köniz  
Telefon 031 978 40 40



Büro Bischof Bern AG  
Länggassstrasse 21  
3000 Bern 9

Telefon 031 302 40 21  
[info@bbbern.ch](mailto:info@bbbern.ch)  
[www.bbbern.ch](http://www.bbbern.ch)

**bigla**  
office

IDEENMANAGEMENT & COACHING

**P4PROJECT**  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG & PROJEKTMANAGEMENT

**ZAP!**  
ZEIT ARBEIT PROJEKT

P4PROJECT GMBH

TELEFON +41 71 350 12 50

SCHLOSSSTRASSE 38  
CH-9101 HERISAU / AR

[WWW.P4PROJECT.CH](http://WWW.P4PROJECT.CH)  
[INFO@P4PROJECT.CH](mailto:INFO@P4PROJECT.CH)

TEXT REINHOLD DÜR FOTO CHRISTINA ZULAUF

**K**aum im FAU angekommen gehe ich auf Spurensuche rund um das Glück in der Arbeitswelt. Mehr als 20 Jahre Arbeit in sozialen Institutionen und eigener psychologischer Praxis lassen mich folgende Grundannahmen formulieren:

- Jeder Mensch ist eine unverwechselbare, einzigartige Seele im ganzen Geschehen der Evolution und kann durch sein Tun und Lassen diese Welt bereichern. Wir sind Geburtshelfer für unsere individuelle Einzigartigkeit.
- Die Leistungen und Erfindungen von Wirtschaft, Industrie und Technik finden ihre Legitimation letztlich im Dienst an der Menschheit. Eine Volkswirtschaft kann jedoch längerfristig nur gedeihen, wenn sie sich im Bewusstsein der menschlichen Verpflichtung und sozialen Verantwortung vorwärts bewegt.

### Lassen Sie mich dazu eine Geschichte erzählen:

Beim Verlassen eines Restaurants traf ich auf einen Unternehmer aus der IT-Branche. Eigentlich wollte ich gehen, blieb aber doch noch einen Moment. Wir sprachen über volle Terminkalender und das Glück, das wir dabei empfanden. Er erzählte mir vom Begriff «Serendipity» und erklärte mir, was die Voraussetzung dafür sei: Beim Tun oder Lassen einer Handlung gilt es, eine gewisse Offenheit für Unvorhergesehenes zu haben. Nach seinen Schilderungen geht es dabei um glückliche und unerwartete Entdeckungen, die zufällig gemacht werden.

### «Serendipity»-Effekt

Auf Wikipedia wird vom «Serendipity»-Effekt gesprochen, wenn plötzlich und unbeabsichtigt nützliche Informationen entdeckt werden. Der Begriff beinhaltet auch, dass man mit einem wachen Geist sein Glück leichter bei sich landen lassen kann. Auf ein Unternehmen angewendet heisst «Serendipity» konkret, dass zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine Art Kultur des Wohlwollens und der Grosszügigkeit gepflegt wird. Es geht dabei um Führungskräfte, die Talente der Mitarbeitenden ganz bewusst fördern und nutzen; es geht

Blume doch ist. Eine Rose ist ohne Zweifel in ihrer ganzen Struktur ein Wunder: Sie ist Kunst, Architektur, Poesie, Biochemie, ist Biologie und Design. Aber bei uns selber ist es so viel schwieriger, Schönheiten und Qualitäten zu erkennen. Dabei ist doch ausreichend erforscht und auch bereits viel darüber geschrieben worden, wie sich ein lobendes, anerkennendes Arbeitsklima präventiv gegen Burnout und etliche somatische Stresserkrankungen auswirkt.

Ein Mann kam zu mir in psychologische Sitzungen. In seiner Firma waren Umwälzungen im Gang, die vor nichts Halt machten. Obwohl er ein Mensch war, der nicht leicht unter Druck zu geraten schien, setzte ihm die Situation zu. Er wollte herausfinden, wie er in einen stärkenden Selbstkontakt kommen könnte, sodass sich die Fremdbestimmung reduzieren würde. Er hatte bereits somatische Schwierigkeiten: Sein Herz wehrte sich gegen den Druck. Später aber wurde es zu seinem ultimativen Freund und Ratgeber. Wir sprachen über sein früheres Leben in Afrika, darüber, wie er damals viel mehr Spielraum fühlte für Herz und Seele. Die Erinnerung an seine Afrikazeit hatte eine beruhigende, wohltuende Wirkung auf unsere Sitzungen und auf sein Berufsleben. Seine Probleme mit dem Herz schienen ihn vieles relativiert wahrnehmen zu lassen und dafür dem Wesentlichen näherzubringen. So konnte er beispielsweise sein privates Liebesglück mit seiner Partnerin neu entdecken.

Ein anderer Mann in meiner Praxis berichtete über seinen grossen Leistungsdruck am Arbeitsplatz. Zwar war er eine hochgeschätzte

## Von Glück, Arbeit

Fachkraft, aber im Unternehmen fühlte er sich einsam. Er war eine lebenswürdige Persönlichkeit, die sich kaum traute Nein zu sagen. Zudem verspürte er grosse Mühe, sich selber in den Mittelpunkt zu stellen. Auch er hatte Spannungszustände im Brust-Herz-Bereich und Schlafstörungen. Die Arbeit stresste ihn enorm, konzentrieren konnte er sich kaum mehr. In unseren Sitzungen wurde ihm bewusst, dass er auch nur zwei Hände hatte. Zunehmend begann er sich gegen übertriebene Forderungen abzugrenzen und kam zur Einsicht, sich nicht für die Firma aufopfern zu müssen. Was diese beiden Männer an ihrem Arbeitsplatz erlebten, bestätigte auch eine Psychologin, die im Industriesektor tätig ist: «Diese Art von Brutalisierung der Arbeitswelt hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. In vielen Unternehmen gibt es derzeit wenig Spielraum für einen Dialog. Für die Arbeitnehmenden ist es schwierig, sich offen einzubringen und Ungereimtes anzusprechen.» Natürlich könne unter Druck auch viel Gutes entstehen, stellte sie fest, aber insgesamt regiere Stress, Angst und ein repressiver Führungsstil.

### Das Glück in der Arbeit finden

Um über den Zusammenhang von Glück und Arbeit nachzudenken, muss ich auf Distanz zu all diesem Druck gehen. Dann erinnere

«Glück kann nicht erarbeitet werden. Es gibt keinen direkten Weg dorthin. Das Glück scheint oft einem Schmetterling ähnlich: flatterhaft und unzuverlässig.»

ZITAT VON BEAT HAMPE

auch um gegenseitige Wertschätzung. Es ist eine Art des Flirtens, die positive Energie kumuliert, sodass Arbeiten Spass macht und sich ein Unternehmen dabei nachhaltig zum Besten entwickeln kann. In einem solchen «Hefeteig» gedeihen die «Samen des Glücks» leichter.

### Eigene Schönheit und Stärken erkennen

Wie leicht können wir beim Betrachten von Rosen ohne Weiteres «Aaaahh» und «Oooohh» sagen und dabei staunen, wie toll diese



## und Unerwartetem

ich mich an Momente, in denen ich nach meiner herausfordernden, stressigen Arbeit in der Psychiatrie spät abends mit dem Fahrrad nach Hause radelte und loslassen konnte. Dieses Loslassen und Durchstehen von Schwierigem rief damals ein Glücksgefühl in mir wach. Und dann kommt mir in den Sinn, wie schön es ist und wie glücklich es mich macht, in meiner Praxis in Begegnungen mit meinen Klienten zu verweilen. Ich erinnere mich dabei aber auch an einen Mann, der mit überquellenden Klientendossiers zu kämpfen hatte. Gleichwohl erlebte er viel Freude und eine Art der Erfüllung, wenn er sich trotz der herrschenden Hektik länger auf seine Klientinnen und Klienten einlassen konnte. Dann erreichte ihn jeweils ein Glücksgefühl, das ihn letztlich vom Sinn seiner Arbeit überzeugte.

Ist das Sinnieren über Glück am Arbeitsplatz nicht eine Provokation, die sich genaugenommen nur idealistische Künstlerseelen erlauben können? Ich bin eine solche Seele und erlaube mir, an diesem Tabu zu rütteln und auch in Zeiten von Rezession und wirtschaftlicher Talfahrt folgende Thesen aufzustellen:

Glück kann nicht erarbeitet werden. Es gibt keinen direkten Weg dorthin. Das Glück scheint oft einem Schmetterling ähnlich: flatterhaft und unzuverlässig. Ein Ansatz ist «Serendipity» – dem Glück die offene Hand hinhalten.

Jeder entscheidet selbst, was für ihn Glück bedeutet. Es gibt nicht den einen Weg, sondern viele Wege zum Glück. Der Philosoph Beat Hampe sieht darin die Einladung, sich von doktrinären Zwängen zu befreien, um eine Ahnung von einer glückenden Existenz zu bekommen.

### Was das mit mir zu tun hat?

Seit langer Zeit spüre ich eine grosse Freude am Erforschen von Biografien. Es hat mich immer wieder fasziniert, was passiert, wenn Menschen in ihrem Leben nicht weiter und in eine Krise kommen. Was passiert in diesen Lebenslöchern psychisch und seelisch? In meinem Herzen spüre ich jeweils eine fast beglückende Erleichterung, wenn ich über heilende Kraft lese, die einem beim Scheitern zugänglich werden kann.

Wir leben in einer Welt der optimierten und im Trend liegenden Lösungsfindung. «Machbarkeit» ist das Schlagwort der Stunde. Einen Moment lang aushalten und verweilen ohne probate Lösung? Vielleicht ist dann eben Glück nicht so schnell und leicht zu fühlen, aber wir empfangen ein Stück Wahrheit und Gegenwärtigkeit. Schliesslich gelangen wir in diesem gelösten Zustand zu unerwarteten neuen Erkenntnissen. ■

*Reinhold Dür ist Therapeut.*



## Die Chancen wahrnehmen

Karriere heisst für Susann Möhle-Hüppi, Geschäftsleiterin des Qualifizierungsprogramms FAU - Fokus Arbeit Umfeld, ein Leben lang neue Herausforderungen zu suchen und anzunehmen. Planen musste auch sie ihre Laufbahn zwischen Familie und Beruf. Ihre Erfolgsformel: Auf dem Weg und offen für die Chancen sein.

INTERVIEW HEDY BÜHLMANN FOTO BENJAMIN MANSER

Was heisst für dich Karriere? Karriere während der beruflichen Laufbahn heisst für mich nicht unbedingt auf einer Leiter Stufe um Stufe höher zu steigen. Viel wichtiger ist mir, mich während meines Berufslebens kontinuierlich weiterzuentwickeln, immer wieder neue Herausforderungen anzupacken und neue Aufgaben und Verantwortungen anzunehmen. Ich hoffe, dass ich am Ende meiner «Karriere» zufrieden auf meinen Berufsweg zurückblicken kann, egal auf welcher Stufe ich am Schluss gearbeitet habe.

Wie hast du deine Karriere geplant?

Ich habe meine Karriere nicht eigentlich geplant. Klar war für mich, dass ich immer auf zwei Beinen stehen wollte, dem Familienbein und dem Berufsbein, und meine Persönlichkeit auf diesen beiden Beinen weiterentwickeln wollte. Ich nutzte die Chancen, denen ich auf meinem Weg begegnete. Dazu brauchte ich auch Flexibilität, Belastbarkeit, Neugier, Ausdauer, Zielstrebigkeit und Organisa-

tionstalent. Ich bin überzeugt, dass dies alles Kompetenzen sind, die auch für eine «ungeplante» Karriere förderlich sind.

Planen Frauen ihre Karriere anders als Männer? Welche Unterschiede gibt es? Ich glaube nicht, dass man generell sagen kann, dass Frauen ihre Karriere grundsätzlich anders planen als Männer. Es gibt individuelle Karrierepläne, die sicher geschlechtsspezifische Unterschiede aufzeigen, aber sowohl bei Frauen als auch Männern vorkommen. Viele Frauen planen ihre Karriere vielleicht weniger linear als Männer. Denn oft müssen mehrere Tätigkeiten wie Familie, Beruf und Ehrenamt gleichzeitig nebeneinander Platz haben.

Welches Ereignis war für dich entscheidend in deiner Karriereplanung? Da gab es verschiedene Ereignisse. Eines war sicher die Möglichkeit, einen Teil meines Studiums im Ausland zu absolvieren und dort auch einen anerkannten Abschluss zu erlangen. Dann war für mich aber auch entscheidend, in meiner beruflichen und eigentlich auch in meiner familiären Tätigkeit Führungserfahrung sammeln zu können. Ich entschloss mich, meine praktischen Erfahrungen durch ein MBA im NPO-Management noch theoretisch zu untermauern, was mir weitere Türen öffnete.

Was braucht es für eine Karriere?

Basis ist sicher eine gute Ausbildung in einem Fachgebiet, das dir persönlich Freude bereitet. Zusätzlich braucht es Ausdauer, Neugier, Zielstrebigkeit, Engagement, Motivation und den Willen, sich selber weiterzuentwickeln, sowie die Fähigkeit auch Rückschläge einzustecken.

Mit welchen Fragen müssen sich heute Berufseinsteigerinnen und -einsteiger zwingend beschäftigen?

Mit der Tatsache, dass sie mit grösster Wahrscheinlichkeit in zehn oder zwanzig Jahren nicht mehr auf ihrem ursprünglich erlernten Beruf arbeiten werden, sodass sie gezwungen sind, wach und offen zu bleiben, um sich laufend weiterentwickeln zu können.

Welches sind die künftigen Gewinnerinnen und Gewinner auf dem Arbeitsmarkt?

Motivierte, gut ausgebildete und sich kontinuierlich weiterbildende, flexible und engagierte Menschen, die auch Interesse an anderen Menschen und Kulturen haben. Weitere Merkmale, die einer Positionierung sicher förderlich sind: Offenheit für Neues und vor allem auch Kontaktfähigkeit und Selbstvertrauen, um das eigene Netzwerk auf- und auszubauen. Allerdings gibt es auch Risiken; nämlich die fehlende Garantie einer lebenslangen Erwerbsarbeit und die Tatsache, dass Brüche im Berufsleben immer wahrscheinlicher werden. Es gilt dann, diese Risiken in Chancen umzuwandeln.

Welchen Preis bezahlt man für eine Karriere im klassischen Sinn?

Man verliert eine gewisse Freiheit und Selbstbestimmung, sein eigenes Leben, unter Einbezug verschiedenster Möglichkeiten, in Beruf und Familie zu gestalten. ■

# Vom Einsteigen und Aussteigen zum Umsteigen und Aufsteigen



Eine Bilderbuch-Karriere stellen wir uns oft zielgerichtet, steil nach oben führend und gradlinig vor. Dass dabei aber auch der entsprechende Mentor Pate stehen muss und einen hie und da anschiebt, kommt vor und kann von Vorteil sein. Doch welche Karriere verläuft schon so, wie man sie sich träumt.

TEXT PAUL MEIER FOTOS SIMONE GLOOR, PETER PFISTNER

## ...einsteigen

Mein Vater riet mir, Automechaniker zu werden. Auto gebe es immer. Ich aber habe meine «Karriere» im Import/Export gestartet (Mode und Design). Was das beinhalten würde, war mir nicht ganz klar, als ich mich dafür entschied. Ich habe es dann erfahren. Später habe ich für kurze Zeit in einer Garage gearbeitet – nicht als Automechaniker –, bevor ich meine Spuren in der Werbung und Verkaufsförderung in der Schokoladenindustrie abverdient habe. Nicht wegen der Schokolade, sondern um Französisch zu lernen. Die Aufgaben haben Spuren hinterlassen, die Schokolade zum Glück nicht.

Aber was war eigentlich aus meinem Bubentraum – meiner Karriere bei der Kripo (für einmal nicht Lokführer oder Pilot) geworden? Aus- und Weiterbildung hatte ich auf diesen Weg ausgerichtet. Die Selektion und die Ausbildung habe ich damals erfolgreich geschafft, die Praxis und die Entwicklungsmöglichkeiten entsprachen dann jedoch definitiv nicht meinen Träumen. Manchmal muss man zuerst etwas probieren, um zu erfahren, ob es passt oder funktioniert. Heute arbeite ich oft mit Stellensuchenden 50+, die sich bei der Standortbestimmung und Neuausrichtung an ihren Bubentraum erinnern, den sie nie verwirklicht haben. Manchmal ist es auch mit 50+ nicht zu spät, sicher aber anders.

## ...aufsteigen

Die Fortsetzung fand ich als Junior im HRM, verantwortlich für den beruflichen Nachwuchs. Der Vorsitz der damaligen Ausbildungsgemeinschaft der Zürcher Maschinen- und Elektroindustrie, in der ich unser Unternehmen vertrat, wurde mir übertragen. «Sie sind noch jung und haben Ideen», lautete die Begründung. Die alten, erfahrenen Hasen in diesem Gremium hatten recht: Ich war der Jüngste und hatte keine Gegenargumente. Zum Glück. Aber ich hatte die Gelegenheit, eine Gruppe von Profis zu «präsidieren» und Entwicklung zu ermöglichen, ohne alles besser zu wissen und zu können. Das wurde mir allerdings erst später bewusst. Angst vor «höher Qualifizierten» im

eigenen Team hatte ich nie. Schliesslich tragen die «Besseren» zum Mehrwert bei, die Gleichen bestenfalls zur «Werterhaltung». Auch ein Thema für die Entwicklung der Employability.

## ...aussteigen

Im Unternehmen wurde eine Stelle als Bereichs-Personalleiter frei. Ich hatte mich – nach verschiedenen Weiterbildungen im HRM – auch mit einer zusätzlichen höheren Ausbildung befasst. Kein einfacher Entscheid bezüglich Laufbahn – aufsteigen oder aussteigen? Ich habe die Chance genutzt und mich, trotz des Stellenangebotes, für das Vollzeitstudium Betriebsökonomie entschieden. Das hat mein Vater nie begriffen. Wie kann ein vernünftiger Mensch eine sichere Stelle gegen ein Studium tauschen. Damals glaubte man noch an sichere Stellen. Einige glauben das offenbar heute noch, wenn ich sehe, was sie für ihre Arbeitsmarktfähigkeit tun.

## ...neu einsteigen

Der Ausstieg hatte geklappt, das Studium auch. By the way, ich war der Älteste in unserm Lehrgang – eine neue Erfahrung. Der Wiedereinstieg war ein Flop. Trotz professioneller Evaluation (mit Tests und Gesprächen) durch ein bekanntes Institut. Es ging um die Nachfolge des HRM-Verantwortlichen eines grösseren Industrieunternehmens. Ich habe den Job erhalten und die Einarbeitungsphase gut gerüstet und voller Elan gestartet. Ich war dann allerdings am falschen Ort. In ein

«Aufwachen gehört übrigens auch zur Entwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit und des eigenen Glücks und ist nicht nur Chefsache.»

Umfeld, in dem Eigenverantwortung, Initiative, Veränderungen und Klarheit schaffen nicht gefragt sind, passe ich einfach nicht. Das habe ich im Voraus nicht bemerkt, die Recruiting-Profis auch nicht.

Der zweite Anlauf hat dann geklappt. Ich habe eine Stelle als HRM angetreten und war wieder der Jüngste in der GL (nicht beabsichtigt).

## «Zum Glück kommen wir nie dazu, alle Dummheiten zu machen, die wir uns vorgenommen haben.»

WILLI RITSCHARD, ALT-BUNDESRAT

Ich hatte ausserdem noch eine Alternative; spannend, aber in der Ostschweiz. Da machte meine Frau nicht mit. Was ich nicht begreifen konnte, schliesslich gab es keine objektiven Gründe für eine Absage. Manchmal und im Nachhinein ist es gut, wenn etwas nicht klappt. Der ehemalige Solothurner Bundesrat Ritschard hat das so ausgedrückt: «Zum Glück kommen wir nie dazu, alle Dummheiten zu machen, die wir uns vorgenommen haben.»

### ...umsteigen

Nach mehreren Jahren der Um-, Aufbau- und Kulturentwicklungsarbeit im HRM der Gruppe, mit neuen Führungsaufgaben im Bereich Organisation und IT (und entsprechender Aus- und Weiterbildung)



war ich wieder offen für Neues. Das wusste auch der CEO. Als die Geschäftsleitung einer Tochtergesellschaft neu zu besetzen war, gab er mir eine Woche Zeit zum Überlegen. Mir war klar: Einen Weg zurück gab es nicht. Denn, wenn man gehen will, muss man wirklich gehen. Das habe ich dann auch getan. Das Erstaunen in meinem Umfeld war gross. Normalerweise übernehmen Financer die Geschäftsleitung, nicht das HRM. «Sind Sie nun aufgestiegen oder abgestiegen?», war die Frage eines Mitarbeiters. «Ich bin umgestiegen», war meine Antwort. Verstanden hat er sie nicht wirklich. Ein anderer, deutlich älter als ich und seit 20 Jahren im Verkauf, teilte mir mit, dass ich sein

siebter Chef sei und ihn nichts mehr erschüttern könne. Erschüttert habe ich ihn dann nicht, aber vielleicht etwas aufgeweckt. Aufwachen gehört übrigens auch zur Entwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit und des eigenen Glücks und ist nicht nur Chefsache.

### ...aufsteigen

Der nächste Schritt nach rund sieben Jahren, einer Ausbildung in Unternehmensführung (ein MBA stand auch zur Diskussion) und learning by doing war die Führung von zwei andern Tochtergesellschaften (neue Technologien, andere Märkte). Eine in der Schweiz, eine in Norddeutschland. Der «Aufstieg» und der Start waren einzigartig. Mein Vorgänger musste «gehen». Wir kannten uns von den Gruppenkonferenzen und waren per Du. Er bot mir dann das Sie an. Der erste Arbeitstag im neuen Job war den Umständen entsprechend. Kurzes Vorstellen im Unternehmen, einige Erklärungen zu den wenigen Ordnern und Dossiers im gründlich geräumten Chefbüro, Schlüsselübergabe. Alles Gute! Immerhin.

Ich musste mich dann erkundigen, bei wem das Büromaterial zu beziehen ist. «Aufsteigen» kann auch von ganz vorne anfangen bedeuten. Mut zur Lücke, Selbstmanagement und Leadership waren in den ersten Wochen besonders gefragt.

### ... neu einsteigen

Das Aus- und Weiterbilden, Um- und Aussteigen ging weiter. Vor knapp drei Jahren bin ich als KMU-CEO ausgestiegen. Völlig ungeplant und eine Geschichte für sich. Jetzt arbeite ich teilzeitlich selbständig und mehrzeitlich für den FAU – Fokus Arbeit Umfeld. Ich unterstütze «höher Qualifizierte» und Kader beim Um- und Einsteigen – in der Arbeitswelt, nicht am Bahnhof. Im Fachjargon nennt man das Employability-Coaching. ■ Paul Meier ist Projektcoach am FAU-Standort Bern.

Mario Lagetto  
Fassadenreinigungs-  
Spezialist

Reinigung, Hauswartung und  
Unterhalt leicht gemacht.

**rohr ag**  
garantiert sauber.

Rohr AG Reinigungen, Tel. 056 460 60 40, rohrag.ch

**WebTool**  
Content Management Systems

*Ihre Website im Griff?  
Mit WebTool gehts ganz einfach!*

WebTool ist ein Content-Management-System,  
mit dem Sie Ihre Website ohne Programmier-  
kenntnisse selber bewirtschaften können.


Wir beraten Sie gerne.

WeServe AG  
Internet-Business-Solutions  
Könizstrasse 161  
3097 Bern-Liebelfeld

Telefon +41 (0)31 318 33 55  
Fax +41 (0)31 318 33 56  
info@weserve.ch

www.weserve.ch

Die ZKB  
setzt auf  
Nachhaltig-  
keit.

Die nahe Bank  Zürcher  
Kantonalbank

Sich über szenisches  
Spiel dem eigenen  
Leben nähern.



# Theaterspielen mit therapeutischem Zweck

Theaterspielen, nicht um Zuschauer zu unterhalten, sondern die gesellschaftliche Integration der Spielenden zu fördern. Das fasziniert Theatermann Walter Pfaff. In seinem FAU-Projekt wendet er Verfahren, die er mit Migranten erprobt hat, auf Psychiatriepatienten an.

TEXT ROBIN ZILTENER FOTOS ZVG

Fünf Jahre lang hat Walter Pfaff im Zürcher MAXIM-Theater mit Migranten und Migrantinnen gearbeitet. Diese lernten schwierige Lebenssituationen im Theater auszuprobieren, um sich so besser an die Kultur ihres Gastlandes anzunähern. Auführungen wie Shakespeares «Der Sturm» standen am Ende dieser Arbeit. «Ein leitender Arzt der Psychiatrischen Universitätsklinik hat mich nach dem Besuch einer Vorstellung kontaktiert und gefragt, ob sich mein Vorgehen auch auf Psychiatriepatienten anwenden liesse», beschreibt Walter Pfaff die Geburt seiner «Projektidee», die er in den FAU Fokus Arbeit Umfeld mitgebracht hat. Deren Ziel liegt darin, Menschen in klinischer Betreuung aufzuzeigen, wie sie mit Hilfe von Spielverfahren schwierige Situationen meistern und sich wieder in die Gesellschaft eingliedern können.

## Umsetzung in Königsfelden

Ein erfolgreicher Kontakt hat sich mit der Psychiatrischen Klinik Königsfelden ergeben, wo Klinikdirektion, leitende Ärzte und Pflegeleitungen dem Projekt wohlwollend gegenüberstehen. «Es handelt sich um schizophrene Langzeitpatienten, die teilweise schon 15 Jahre in der Klinik leben», erzählt Theaterexperte Pfaff, der mit einem Abschluss als Regisseur und der Spezialisierung auf interkulturelle Theaterarbeit auch über den nötigen theoretisch-praktischen Background für ein solches Projekt verfügt. Die Langzeitabteilungen der Klinik werden langfristig aufgelöst, und die Patienten sollen in Heimen untergebracht werden. 50 Patienten sind bereits ausgezogen, 30 zögern, die Klinik zu verlassen. Sein Auftrag laute, Letztere darin zu unterstützen, sich ein Leben «draussen» vorzustellen und sich mit einem Heimplatz anfreunden zu können.

Zunächst wird mit dem Pflegepersonal abgeklärt, auf welche Art die Spielsitzungen ablaufen oder was bei einem Notfall wie etwa physischer Gewaltausübung zu tun ist. Die Treffen selber finden

an drei Nachmittagen pro Woche mit drei Gruppen von bis zu 10 Interessierten statt. Am Anfang sind die Sitzungen «offen», sodass Teilnehmende frei kommen und gehen können. Walter Pfaff leitet die Sitzungen, unterstützt wird er dabei von einer Theaterpädagogin. Gemeinsam wird das Geschehen protokolliert. Anwesend ist auch eine Pflegeperson, die sich auf Wunsch ins Spiel einbringen kann. Jedes Treffen beginnt mit Teetrinken und Plaudern. Dann folgt eine physische Phase des Aufwärmens. Nach einer Pause startet der Block der theatralen Improvisationen, der mit der Besprechung des Erlebten abgeschlossen wird.

## Zu aufregende Improvisationen ungeeignet

«Den Improvisationsblock beginne ich mit einfachen Übungen. Beispielsweise indem die Teilnehmenden zu Musik durch den Raum gehen und die Umgebung betrachten», beschreibt Walter Pfaff sein Vorgehen. Da «Spielen Begegnung bedeutet», nehmen sich die Spielenden gegenseitig wahr und interagieren mit Hilfe eines Stuhls, auf den sich nur einer setzen kann. In einer späteren Arbeitsphase folgen komplexere Improvisationen wie «Warten im Sprechzimmer» oder «Wir fahren in der Eisenbahn». «Es muss sich um Situationen handeln, welche die Spielenden kennen. Und sie dürfen nicht zu aufregend sein», erklärt Pfaff. Ein Setting wie «Ich liebe Dich» sei zumindest am Anfang ungeeignet, weil es starke Emotionen wecke. Nach dem Spiel erfolgt eine abschliessende Besprechung mit den Spielenden und danach mit der Pflegeleitung.

Das Pilotprojekt in Königsfelden ist vorerst auf ein halbes Jahr festgesetzt. Nach drei Monaten folgt eine erste Evaluation, nach sechs Monaten eine umfangreichere zweite. Walter Pfaff ist zuversichtlich, dass sein Projekt zur Arbeit an weiteren Kliniken und festen Arbeitsplätzen für die Beteiligten führen wird. Vollends zufrieden wäre er, wenn sich seine Methode allmählich als therapeutische Alternative für die Reintegration von psychisch Kranken etablieren könnte. ■

Infos: Verein homo ludens, Josefstr. 28, 8005 Zürich, w.pfaff@bluewin.ch

# Nachhaltigkeit in Gemeinden?

Was machen eigentlich Gemeinden, wenn sie sich mit Nachhaltigkeit befassen? Kann eine Gemeinde, welche die Nachhaltigkeit nicht in ihrem Leitbild verankert hat, trotzdem nachhaltig sein? Welche konkreten Massnahmen in Gemeinden gibt es, und wie können diese langfristig zum Prozess einer nachhaltigen Entwicklung beitragen? In der FAU-Projektwerkstatt Bern wurde ein Instrument entwickelt, um Gemeinden bei diesen Fragen zu unterstützen.

Der **AKTIONSPLAN 2008–2011 DES BUNDES** zur Strategie einer Nachhaltigen Entwicklung leitet sich aus folgenden Handlungsfeldern ab:

- Bekämpfung der globalen Klimaerwärmung und Bewältigung von Naturgefahren;
- Steigerung der Produktivität der Wirtschaft, verbunden mit einer Entkoppelung vom Ressourcen- und Energieverbrauch;
- Nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen und Verminderung der Beeinträchtigungen der Umwelt;
- Sicherstellung eines gerechten Zugangs zu den sozialen und wirtschaftlichen Ressourcen und Verbesserung der Integration aller Bevölkerungsgruppen;
- Erhöhung der Wirksamkeit der globalen Armutsbekämpfung und der Friedensförderung.

Quelle: Bundesamt für Raumentwicklung ARE (Hrsg.): Strategie Nachhaltige Entwicklung: Leitlinien und Aktionsplan 2008–2011 (2008).

TEXT SONJA TRAPPE FOTO SIMONE GLOOR

In der Erklärung von Rio zu Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen aus dem Jahr 1992 wurde der Startschuss für eine nachhaltige Entwicklung gegeben. Darin wird eine Lokale Agenda 21 gefordert. Die Schweiz hat 1999 die nachhaltige Entwicklung in der Bundesverfassung verankert. Zur Erfassung der nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz wurde das Indikatoren-System MONET vom Bund entwickelt.

Für Gemeinden – insbesondere kleinere – ist es jedoch oft schwierig, den Begriff von Nachhaltigkeit auf ihre Anliegen und Ideen herunterzubrechen. Basierend auf diesen Indikatoren entwickelte eine Gruppe der Projektwerkstatt Bern ein Instrument, das kleinen Gemeinden den Einstieg in eine nachhaltige Entwicklung erleichtern soll.

## Was ist der FAU-NachhaltigkeitsCheck?

Der FAU-NachhaltigkeitsCheck stellt Fragen zu den Handlungsfeldern Umwelt, Gesellschaft sowie Wirtschaft und hilft den Gemeinden bei einer entsprechenden Standortbestimmung. Mit diesem Einstieg wird erfasst, welche Projekte und Massnahmen auf Gemeindeebene schon vorhanden sind, die zur Nachhaltigkeit beitragen. Zudem werden zahlreiche Ideen vorgeschlagen, die von der Gemeinde zukünftig umgesetzt werden könnten.

Im Handlungsfeld Umwelt werden Fragen zu erneuerbaren Energien, CO<sub>2</sub>-Reduktion, Langsamverkehr, Versorgungssituation für den täglichen Konsum sowie Natur- und Landschaftsschutz gestellt. Themen im Handlungsfeld Gesellschaft sind u.a. ehrenamtliche Leistungen, Angebot von Sport- und Freizeitanlagen, Informationsmittel und -austausch und nicht zuletzt Ortsbild und Heimatschutz. Und im Handlungsfeld Wirtschaft wird beispielsweise nach den wirtschaftspolitischen Entwicklungsschwerpunkten für die nächsten Jahre gefragt.

## Eine Gemeinde im Berner Seeland im Test

Mit dem FAU-NachhaltigkeitsCheck können kleine Gemeinden ihr Potenzial in Sachen Nachhaltigkeit erfassen und in der Folge konkrete Aktionen planen und angehen. Als Test konnte der Check bei einer Gemeinde im Berner Seeland mit der idealen Grösse von 2700 Einwohnern durchgeführt werden. Die Mehrheit der Schweizer Gemeinden hat eine Einwohnerzahl unter 3000. Auf diese zielt der FAU-NachhaltigkeitsCheck ab. Zwei Personen aus dem FAU führten ein Interview mit einem Gemeinderat. Nach dem Interview wurden die Antworten analysiert und in einem Bericht zuhanden der Gemeinde zusammengefasst.

**DAS FAZIT:** Die Gemeinde führt bereits einige Projekte zum Thema Nachhaltigkeit, die sie jedoch nicht offiziell unter diesem Begriff registriert hat. In einem nächsten Schritt können diese Projekte nun genauer geprüft und vor deren Umsetzung eine Abwägung zwischen den drei Aspekten Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft getroffen werden. Dank dieser Standortbestimmung kann sich die Gemeinde bewusst auf den Pfad der Nachhaltigkeit begeben. Mit der Bestandesaufnahme können neue Zielsetzungen formuliert werden, die nach der politischen Genehmigung in einen Aktionsplan münden. Dann erst beginnt die Umsetzung, begleitet vom nötigen Controlling. ■ Sonja Trappe ist Geografin.

Mit «Hotel Consult» hat Dagmar Sitt ein Beratungsnetzwerk gegründet, durch das sie in Betrieben Prozesse optimieren will. Ihr Rezept dabei ist eingängig und bestechend: «Den Menschen im Prozess wieder in den Mittelpunkt stellen ist ganz wichtig. Dadurch wird nicht nur das Zusammenleben und -arbeiten wieder positiver und machtfreier, sondern es steigert auch die Leistungsfähigkeit und betriebliche Effizienz ganz automatisch.»



# Betriebsberatung und Burnout-Prävention für Hoteliers

TEXT DAGMAR SITT FOTO FOTOLIA

Wenn der Service auf sich warten lässt, während die Kellner am Buffet streiten, dann das Steak «durchgebraten» anstatt «medium» serviert wird und die gewünschten Beilagen vergessen wurden, ist kein Gast zufrieden. Und kein Hotel kann sich diese Missstände leisten. Im hart umkämpften Markt der Klein- und Mittelklasse-Hotels setzen sich nur die durch, die ihre personellen und finanziellen Mittel effizient einsetzen.

Wo genau aber liegt das Problem? Ist es das jedem Hotelier bekannte Kommunikationsproblem zwischen der Küche und dem Restaurant? Liegt es an der organisatorischen Struktur durch schlecht abgestimmte Arbeitsabläufe oder fehlende Führungsinitiative? Oder sind die Führungskräfte und Mitarbeiter ausgebrannt und melden sich mit depressiven Verstimmungen oder in Folge von Stresssituationen häufig krank, sodass die verbleibende Last sich auf die noch gesunden Mitarbeiter verteilt?

Consulting Firmen, die auf der sachlich strukturellen Ebene Hilfestellung und Beratung anbieten, gibt es viele. Doch in unserer heutigen schnelllebigen Zeit ist ein neuer Aspekt in den Vordergrund gerückt: das Burnout-Syndrom. Europaweite Studien der WHO (World Health Organization) haben bewiesen, dass heute 60% aller krankheitsbedingten Arbeitsausfälle auf Stress zurückzuführen sind. So liegt der Gedanke nah, viel mehr den Menschen in seinem Umfeld und an seinem Arbeitsplatz ganzheitlich zu betrachten. Denn: Sind die Mitarbeitenden zufrieden und können ihre Wünsche und Ziele auch bei ihrer Arbeit und Karriere integrieren, arbeiten sie motivierter und effizienter. Diese positive Einstellung überträgt sich auf das Umfeld, die Kollegen und das Team. Hier ist dem einzelnen Menschen geholfen und der Betrieb profitiert automatisch von der gesteigerten Motivation und der positiven Sichtweise der Mitarbeitenden.

## Die Schritte des Veränderungsprozesses unterstützen

Optimierungsprozesse brauchen die Zustimmung der Beteiligten auf allen Ebenen und bestehen aus verschiedenen Teilschritten.

**ANALYSE DER IST-SITUATION:** In einem umfangreichen Gespräch mit dem Hotelier/Geschäftsführer wird die Vision des Betriebes betrachtet und personelle sowie finanzielle Ressourcen mit der Zielsetzung und dem Budget abgestimmt. Mit den Abteilungsverantwortlichen werden Fakten zusammengestellt und Arbeitsstrukturen analysiert.

**BERATUNG:** Ergibt sich aus der Analyse der IST-Situation ein Verbesserungsbedarf auf der organisatorischen Ebene, werden Arbeitsplatzbeschreibungen und Arbeitsabläufe optimiert und neue Marketingstrategien gemeinsam erarbeitet.

**COACHING:** Falls sich ein Verbesserungsbedarf auf der personellen Ebene herausstellt, wird die betreffende Person im Einzelcoaching durch das speziell entwickelte 7-Schritte-Programm geführt, um den privaten und beruflichen momentanen Zustand mit der Zukunftsvision in Einklang zu bringen. Im Coaching wird eine ganzheitliche Sichtweise des Menschen in seinem Umfeld angestrebt mit dem Ziel, den Coachee auf eine neue Aufgabe vorzubereiten oder durch eine schwierige Zeit zu begleiten (Übernahme einer Führungsposition, Umgang mit Konflikten).

**SEMINARE:** Die Burnout-Präventions-Seminare bestehen aus einem Informationsteil, in dem die Teilnehmenden umfangreich über die Entstehung, Entwicklung, die Symptomatik und deren Auswirkung informiert werden. Mit einem Fragebogen können die Teilnehmenden sofort sehen, ob eine eigene Gefährdung im Anzug ist.

Durch gezieltes Erarbeiten der beruflichen und privaten Ziele überprüft jeder Teilnehmer, wie sich diese in den weiteren Lebenweg umsetzen lassen.

Mit Übungen und einem Rucksack voller Ideen und Methoden zur ausgeglichenen Work-Life-Balance wird anschließend der Transfer des Erlernten in den Alltag vorbereitet. ■ Infos: [www.hotel-consult.ch](http://www.hotel-consult.ch)

# Japanisches Gesamtkunstwerk im Bündnerland



Vom 21. bis 26. Juni 2011 fand auf der Piazza von Poschiamo das Freejazz-Festival «Uncool» statt. Die Organisation bot zwei FAU-Projektteilnehmenden einen spannenden Einblick ins Kulturmanagement.

TEXT ROBIN ZILTENER FOTO ZVG

**N**onchalant steht Bandleader Daisuke Fuwa vor seinem Orchester und gibt den Einsatz. Was dann folgt, ist ein musikalisches Feuerwerk, angesiedelt zwischen Swing und japanischer Volksmusik. Das Publikum wippt und tanzt, zwei Butotänzer führen mit ausdruckslosem Gesicht zirkusreife Akrobatik vor, und eine Geisha bewegt rhythmisch eine überdimensionale Banane. Als am Schluss riesige Ballons in Drachenform in den Himmel steigen, belohnt begeisterter Applaus die Darbietung.

1999 ins Leben gerufen, hat sich «Uncool» von einem Nischen-event der Freejazzszene zum alljährlichen kulturellen Höhepunkt im Valposchiavo entwickelt. Neben dem Shibuza Shirazu Orchestra treten am diesjährigen Festival weitere japanische Gruppen und lokale Jazzmusiker auf, deren Darbietungen allerdings ausgesprochen

experimentell sind. Jugendliche und Kinder haben Gelegenheit, mit den Musikern in Workshops zusammenzuarbeiten und das Ergebnis auf der Bühne zu präsentieren.

## Zum ersten Mal gratis

Cornelia Müller, die in Poschiavo ansässige Organisatorin, führte «Uncool» in den vergangenen Jahren nur unregelmässig durch, und das Zustandekommen war aufgrund fehlender finanzieller Mittel jedes Mal eine Zitterpartie. Ab 2011 beschloss der Festivalverein, den Anlass jährlich und für die Zuschauer gratis auszurichten. «Ich hoffe, dass sich das Publikum dadurch unvoreingenommener auf das Programm einlässt», meint Organisatorin Müller. An der diesjährigen Finanzierung beteiligten sich der Kanton Graubünden, die Gemeinde Poschiavo und zahlreiche Stiftungen, Partner und Sponsoren. Dennoch resultierte bei einem Aufwand von rund 350'000 Franken am Ende ein Defizit von über 50'000 Franken. Noch offen ist, ob die Gemeinde dafür aufkommt. Immerhin trägt der Event dazu bei, das reizvolle, aber abgelegene Valposchiavo bekannter zu machen. Rund 2000 Zuschauerinnen und Zuschauer besuchten den Anlass, was eine deutliche Zunahme im Vergleich zum letzten Festival bedeutet.

Zum ersten Mal wurde Cornelia Müller durch zwei Teilnehmende des FAU unterstützt. Bislang erledigte sie über das Engagement der Künstlerinnen und Künstler bis zur Überprüfung der Menüpläne alles selber. In St. Gallen kümmerte sich Ulrike Katzer während drei Monaten um das Anwerben von Sponsoren und Stiftungen. «Zu spät», meint sie, «das Anschreiben hätte bereits im Vorjahr geschehen müssen, da Stiftungen ihre Beiträge bis Ende Jahr vergeben.» Aus diesem Grund musste sie einige Absagen entgegennehmen. «Es war eine lehrreiche Zeit», zieht sie Bilanz. Sie habe gelernt, sich abzugrenzen, auch gegenüber der Organisatorin, die wegen ihrer Überbelastung viele Aufgaben habe delegieren wollen.

## Beachtung in der lokalen Presse

Mein eigener Projekteinsatz, der die Medienarbeit für das Festival umfasste, startete im Mai. Die Organisatorin wünschte sich mehr Präsenz in den grossen Schweizer Medien, was angesichts der Festivalweite im Sommer und der abgeschiedenen Lage des Spielorts schwierig war. «Wir beschränken uns im Bereich Kultur auf den Raum Bern», erklärte etwa Lucie Machac, Leiterin der Kulturredaktion der «Berner Zeitung». Immerhin erschienen mehrere Artikel in der «Südostschweiz», dem «Bündner Tagblatt» und «St. Galler Tagblatt» sowie den Lokalzeitungen. Somit hatte sich der Einsatz doch noch gelohnt.

Obwohl es beim Ablauf laut Organisatorin «einige Probleme» gab, fand das Festival mit dem letzten Auftritt des Shibuza Shirazu Orchestra auf der Alp Grüm einen gelungenen Abschluss. Neu existiert ein Förderverein, dessen Mitglieder für einen Jahresbetrag von 100 Franken in den Genuss von VIP-Apéros und Konzert-CDs kommen. Bei «Uncool» wünscht man sich auch in Zukunft die gebührende Beachtung. Ein gelegentliches «Zugpferd» würde aber zweifellos nicht nur die Sponsorensuche erleichtern, sondern auch mehr Publikum anziehen und das Interesse der Talbewohner am Festival erhöhen. ■  
Infos: [www.uncool.ch](http://www.uncool.ch) Robin Ziltener ist PR-Redaktor und Journalist.



# Customer Experience Design im Non-Profit-Unternehmen – geht das?

Seit einigen Jahren setzt sich ein neuer Marketing-Ansatz durch, der vor allem von grossen Unternehmen der Dienstleistungsbranche angewendet wird: das Customer Experience Design (CED) oder auch Customer Experience Management (CEM). Auf Deutsch: Für Kunden Erlebnisse beim Kontakt mit dem Unternehmen und dessen Angebot schaffen.

TEXT ISABELL VON GÜTLINGEN FOTO SIMON LÜTOLF

Grosse Dienstleistungsunternehmen haben ein Problem: Ihre Produkte sind nicht greifbar und eine Unterscheidung durch den Kunden kaum möglich (z.B. Telekommunikation, Versicherungen, Bankdienstleistungen). Statt nun den Kunden die immer komplizierter werdenden, für sie womöglich unwichtigen und auch langweiligen Produktdetails als Unterscheidungsmerkmale zu erklären, wenden diese Unternehmen die Methode der menschenzentrierten Gestaltung (human-centered design) an.

Basis dieser menschenzentrierten Gestaltung ist es, den Produktnutzer als ganzheitlichen Menschen zu sehen und in seiner damit verbundenen Widersprüchlichkeit ernst zu nehmen. Denn durch die globale Vernetzung konnten sich Kunden vom PR-Diktat der Firmen emanzipieren. Sie tauschen Empfehlungen aus, weisen auf Mängel hin, rufen zum Boykott auf und setzen so ihr Recht, ernst genommen zu werden, durch. Unternehmen, die in ihren Käufern wertvolle Mitentwickler (Co-Creators) sehen, sind der Konkurrenz voraus.

## Den FAU aktiv als Netzwerk nutzen

Nun stellt sich die Frage, ob die Methode des CEM auch im Non-Profit-Bereich Nutzen stiften kann und inwiefern Anpassungen notwendig sind. Am Beispiel des FAU-internen Projekts «Proaktives Netzwerken im FAU» wollen wir dies herausfinden. Ziel des Projekts ist ein Konzept von Massnahmen zu entwickeln, um eine Vernetzung der FAU-Teilnehmenden zu fördern.

Bereits 2009 hat der FAU dem Thema Netzwerken ein Heft gewidmet. Im Artikel «Netzwerken im Beruf – eine sinnvolle Investition» geht die Autorin Christine Ruf von folgendem Netzwerk-Begriff aus: Netzwerken ist der Aufbau und die Pflege von tragfähigen Beziehungen zwischen Menschen. Jeder Mensch hat immer ein Netzwerk, das aus Freunden, Bekannten, früheren und aktuellen Arbeitskollegen, Vereinsmitgliedern, Nachbarn und vielen anderen bestehen kann. Im Gegensatz zur

Vetternwirtschaft fördern sich die Teilnehmenden eines Netzwerks unabhängig von Leistung und versprechen somit keine Vorteile.

Netzwerken erfordert eine positive Einstellung zu sich selbst, um zu erkennen, was man dem anderen wirklich bieten kann. Die Grundregel dabei lautet: «Geben ist seliger denn Nehmen.» Das bedeutet auch, dass Netzwerken eine Investition ist und kein Mittel, um ein kurzfristiges Ziel zu erreichen. Das Gegenüber muss Vertrauen und Verständnis aufbauen können. Fragen wie «Was könnte dieser Person weiterhelfen?» oder «Kenne ich jemanden, der ihr weiterhelfen kann?» müssen gestellt werden.

Hier zeigt sich ein weiterer Aspekt: Die Verbindung der Netzwerke untereinander. Die Netzwerke Einzelner werden untereinander geöffnet und können somit den entscheidenden Mehrwert bieten. Und schliesslich muss sich noch die entsprechende Möglichkeit ergeben. Der Zufall spielt eine grosse Rolle. Es müssen also einige Komponenten zusammenpassen, bevor die Netzwerkzahnräder die gewünschte Leistung erbringen können. Notwendig sind eine stetige Kontaktpflege und Zeit, damit der Zufall eine Chance hat! ■ *Isabell von Gültlingen ist dipl. Betriebswirtin.*

### • SCHRITT 1: Spür den FAU-Teilnehmer

• Es wurden qualitative, d.h. nicht auf Repräsentativität ausgelegte Interviews mit 15 FAU-Teilnehmenden geführt, um die einzelne Person und deren Motive zu verstehen.

### • SCHRITT 2: Clustern von Networking-Personas

• Aus diesen 15 Befragungen wurden 4 repräsentative Personas in Bezug auf ihre Einstellung zum Netzwerken gebildet: Könner, Kenner, Skeptiker und Verweigerer.

### • SCHRITT 3: Handlungsfelder je Persona

• Jeder Persona wurden Handlungsfelder, z.B. Verständnis schaffen, oder Übungsmöglichkeiten geben, zugeordnet. Diese entstanden einerseits aus Ideen der Befragten, andererseits aus den Eindrücken der Autorin beim Besuch der Standorte.

### • SCHRITT 4: Massnahmen zur Umsetzung eruiieren

• Gespräche mit Vertretern der Fachbereiche, Experten und Geschäftsleitung mit dem Ziel, eine Einschätzung zu Machbarkeit und Wirksamkeit zu erhalten.

### • SCHRITT 5: Umsetzung

• Zusammen mit den Teilnehmenden und Coaches wird die Umsetzung gestaltet. Je nach Massnahme mithilfe einer Testanwendung, die durch Ausprobieren so angepasst wird, bis sie für das Ziel Netzwerken funktioniert.

• **FAZIT:** Die Methode des Customer Experience Design lässt sich leicht auch auf Non-Profit Organisationen anwenden. Entscheidend ist auch hier, dass die Kundin und der Kunde, in diesem Fall die FAU-Teilnehmenden, ernst genommen werden.

## Journalistin/Journalist Fotografin/Fotograf (80–100 Prozent)

Möchten Sie auf einer Print- oder Online-Redaktion arbeiten? Sehen Sie Ihre berufliche Zukunft in den Medien oder in der Kommunikation? Beim «arbeitsmarkt» schreiben oder fotografieren Sie zu Themen aus der Arbeitswelt. Die veröffentlichten Beiträge im Heft und im Internet erhöhen Ihre Chancen, eine Stelle zu finden.



Der «arbeitsmarkt» ist ein Programm zur vorübergehenden Beschäftigung (PvB) für stellensuchende Medienschaffende und Kommunikationsfachleute. Die zehn Mal jährlich in deutscher und französischer Sprache erscheinende Fachzeitschrift «der arbeitsmarkt» informiert über Fakten und Trends der Arbeitswelt. Das Online-Portal berichtet über aktuelle Ereignisse, Tagungen, Pressekonferenzen und publiziert täglich Agenturmeldungen. Zudem lernen Sie Internet-spezifische Formate kennen wie Blog, Newsletter sowie RSS-Feed und Social Media wie Facebook und Twitter.

**der arbeitsmarkt** Kernstr. 57 8004 Zürich T 044 295 11 33  
www.derarbeitsmarkt.ch



DIE GOLDENE REGEL FÜR DEN EINKAUF  
VON BÜROMATERIAL

# DENKE GLOBAL SPARE LOKAL WWW.SCHIFF.CH



Bürowelt Schiff AG | Marktgasse 5 | CH-9000 St. Gallen  
T +41 71 311 23 24 | F +41 71 311 23 29 | info@schiff.ch | www.schiff.ch

## Wir sind die Pioniere

Edo Caretta  
Betriebsbuchhaltung



**nest**

die ökologisch-ethische Pensionskasse

«Für unsere Geldanlagen haben wir uns klare Regeln gegeben.  
Bei Waffenhandel, Kinderarbeit, Atomenergie...  
da lassen unsere Anlagespezialisten die Finger davon.»

Darin sind wir Pioniere – **seit 25 Jahren.** [www.nest-info.ch](http://www.nest-info.ch)

## PanExel

- Standortbestimmung
- Einzelassessment
- Laufbahnberatung

Wir unterstützen und beraten Sie in Ihrer beruflichen Neuorientierung.

Susanne Teismann lic phil I - Psychologin FSP  
PanExel Consulting GmbH - Grafenastrasse 5  
6300 Zug - 041 711 19 11  
[www.panexel.ch](http://www.panexel.ch)

Potenzial wirksam leben!  
**www.flowwork.ch**

## Lebensentwürfe in der Schweiz

Karin Schwiter hat die Zukunftspläne junger Erwachsener in der deutschsprachigen Schweiz analysiert. Wie wollen sie ihr Leben gestalten? Welche Bedeutung messen sie der Erwerbsarbeit bei? Welche Erwartungen haben sie an ihre berufliche Zukunft? Wollen sie Kinder haben? Was sind ihre Vorstellungen von Vater- und Mutterschaft? Und wie werden sie ihre zukünftigen Familien organisieren?

Fazit der Forscherin: Junge Erwachsene finden, sie hätten ihre Laufbahn selbst bestimmt. Dies ganz im Widerspruch zur These, dass die Berufswahl stark vom familiären Kontext bestimmt sei. Sie zeichnen das Bild einer schnell wandelbaren und kaum voraussehbaren Zukunft und übernehmen gleichzeitig die volle Verantwortung für ihre lebensplanerischen Entscheidungen. Bei jungen Paaren, die bereits eine Familie gegründet haben, steht vor allem die Verteilung der anfallenden Arbeit im Zentrum der Aufmerksamkeit. Gemäss Studien organisiert sich in der Schweiz nach wie vor der grösste Teil der Paare mit Kindern unter sieben Jahren nach dem Ernährer-Hausfrau-Modell, wobei der Vater vollzeitlich und die Mutter nicht oder allenfalls in einem teilzeitlichen Pensum erwerbstätig ist und den Hauptteil der Kinderbetreuung und Hausarbeit übernimmt (Bühler und Heye 2005: 47ff). Jüngste Daten des Bundesamtes für Statistik bestätigen ebenfalls: Auch im Jahr 2009 sind über 80 Prozent der Paare mit Kindern unter sieben Jahren nach diesem Modell organisiert (BFS 2010).

*Karin Schwiter: Lebensentwürfe*  
Junge Erwachsene im Spannungsfeld zwischen Individualität und Geschlechternormen.  
Campus Verlag, Frankfurt am Main 2011

## Fleissige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf

«Dass Frauen eine gute Ausbildung haben und arbeiten, ist selbstverständlich, dass sie bis ganz nach oben aufsteigen, noch lange nicht», schreibt die Managementtrainerin Barbara Schneider. Mit Tipps hält sie berufstätigen Frauen den Spiegel vor und rät, sich mutig auf Konkurrenz einzulassen, ins kalte Wasser zu springen und aktiv die Karriere zu gestalten.



## Bunte Vögel fliegen höher

Kreative, Querdenker und Chaoten haben es in unserer standardisierten rationalen Arbeitswelt oft schwer. Diese «Bunten

Vögel» dürfen sich aber durchaus sehen lassen. Sie verfügen gerade über unkonventionelle Ideen, Empathie und Visionen, Talente, die immer gefragter werden in einer globalisierten Wirtschaft und Gesellschaft. Cordula Nussbaum zeigt in ihrem neuen Buch, wie kreative Chaoten ihre Stärken karriereorientiert nutzen können. Nominiert für den «Innovationspreis» der GSA sowie für den Querdenker-Award 2011 zählt sie zu den «TOP 100 Excellent Speakers Deutschland Österreich Schweiz». Das Buch enthält viele Selbstchecks, Beispiele und Praxistipps, mit denen Querdenker ihre persönlichen Stärken und Fähigkeiten besser kennenlernen können.

*Cordula Nussbaum: Bunte Vögel fliegen höher*  
Die Karriere-Geheimnisse kreativer Chaoten.  
Campus Verlag, Frankfurt am Main 2011

## Kosten, Krisen, Karrieren

Woher stammen die Begriffe, die man im Geschäftsleben täglich mit grösster Selbstverständlichkeit verwendet? In «Kosten, Krisen, Karrieren» werden die abenteuerlichen Wege nachgezeichnet, welche diese Wörter im Laufe ihrer Entstehungsgeschichte genommen haben.

*Duke Seidmann: Kosten, Krisen, Karrieren*  
Woher die Wörter im Geschäftsdeutsch kommen.  
555 etymologische Sprachspuren.  
Werd Verlag, Zürich 2008



## Mit Biss und Bravour

Die Soziologin Elisa Streuli hat in ihrem Buch «Mit Biss und Bravour» die Karriere von Topmanagerinnen in Schweizer Grossfirmen analysiert. Sie ist überzeugt, dass neben dem Bildungsgrad der Eltern und dem sozialen Kapital auch das von ihr so genannte emotionale Kapital eine wichtige Rolle spielt.

*Elisa Streuli: Mit Biss und Bravour*  
Lebenswege von Topmanagerinnen.  
Orell Füssli Verlag, Zürich 2007



Karrieren entstehen in der Regel aus einer Kette von Chancen, auf die sich Frauen wie Männer eingelassen haben. Ihr konkretes Zehn-Punkte-Programm für Erfolg hat sie nicht neu erfunden, weiss aber präzise, was es braucht: klare Ziele, strategische Kontaktpflege und geschicktes Selbst-PR.

*Barbara Schneider: Fleissige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf.*  
Wie Frauen in Führung gehen.  
Gabal Verlag, Offenbach 2009

## Karrieren im Umbruch

In ihrem Buch porträtiert Claudia Benetti 20 Personen, die einen Neuanfang in der Arbeitswelt gewagt haben. Sie ging folgenden Fragen nach: Was veranlasst gestandene Berufsleute, sich neu zu orientieren? Wie entwickeln Menschen in Zeiten einer beruflichen Wende neue Perspektiven? Welche Erfahrungen machen sie im neuen Beruf? Die Schweizer Topmanagerin Heliane Canepa schreibt im Vorwort: «Nur allzu oft bringt man die Begriffe Karriereumbruch oder Neuorientierung in Verbindung mit Versagen, mit Verlust der sicheren Arbeitsstelle, mit Lebenskrise. Ich kann aus eigener Erfahrung sagen, dass dies nicht der Fall sein muss. Im Gegenteil! Ich persönlich war und bin dankbar für die diversen Unterbrüche, die mich zu Neuorientierungen zwangen. Hätten sie nicht stattgefunden, wäre mein Leben niemals so aufregend verlaufen, wäre ich niemals so vielen interessanten Menschen begegnet und hätte ich niemals beweisen können, wie viel Potenzial in mir steckt. Deshalb sage ich mit Überzeugung: Jede Veränderung ist eine Chance, du musst sie nur packen!»

*Claudia Benetti: Karrieren im Umbruch*  
20 Porträts aus der modernen Arbeitswelt.  
Werd Verlag, Zürich 2008



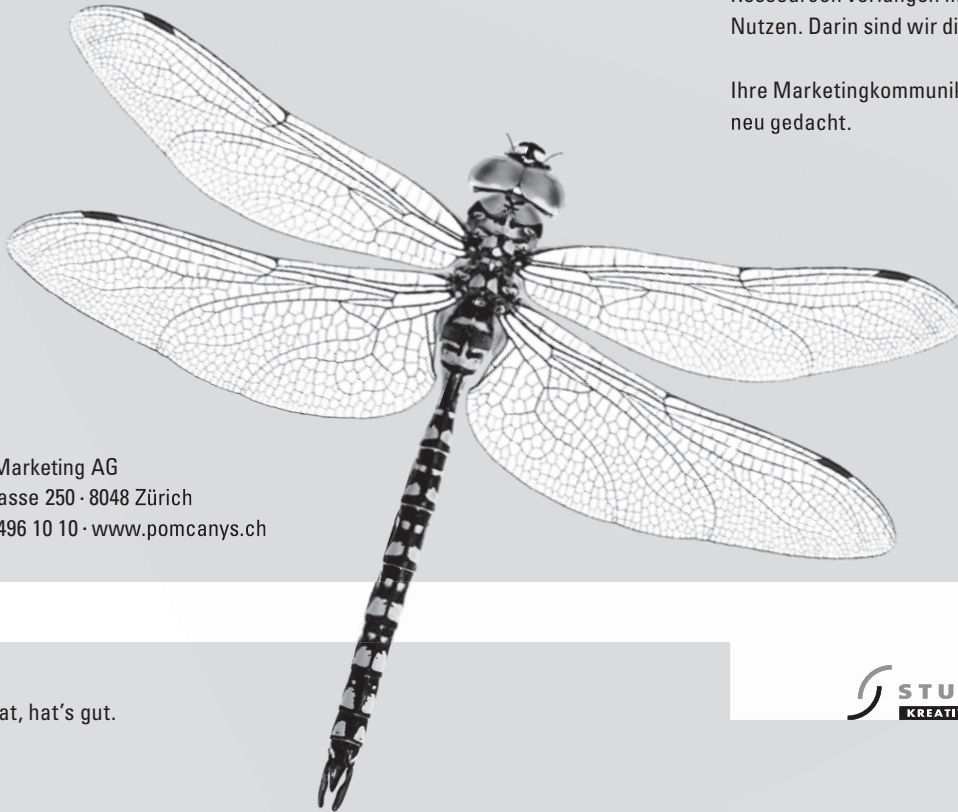
## Der Profit für Non-Profit!

Für Sie setzen wir uns ein.

Unkonventionelle Unternehmen verlangen unkonventionelle Kommunikationslösungen. Minimale Ressourcen verlangen maximalen Nutzen. Darin sind wir die Experten.

Ihre Marketingkommunikation neu gedacht.

Pomcany's Marketing AG  
Aargauerstrasse 250 · 8048 Zürich  
Telefon 044 496 10 10 · [www.pomcanys.ch](http://www.pomcanys.ch)



Wer Stutz hat, hat's gut.

## Unsere Spannweite verleiht Ihnen Flügel!

Als leistungsfähiges und kreatives Druckzentrum ist Stutz Druck auf die Gestaltung und Herstellung von anspruchsvollen Printmedien spezialisiert. Dabei sind wir besonders stolz auf unsere umfassenden und anerkannten professionellen Verlagdienstleistungen.

Stutz Druck verbindet eine strategische Partnerschaft mit der Pomcany's Marketing AG. Deren Kompetenz und Erfahrung in der Unternehmens- und Marketingkommunikation ermöglichen es, unseren Kunden eine interdisziplinäre Zusammenarbeit anzubieten und sie dabei zu unterstützen, ihre Kommunikationsziele effizient und effektiv zu erreichen.

Stutz Druck AG  
Einsiedlerstrasse 29 · 8820 Wädenswil  
Telefon 044 783 99 11 · [www.stutz-druck.ch](http://www.stutz-druck.ch)