

Gastkolumne

Setzen wir der Arbeit wieder Grenzen!

Im Zeitalter entgrenzter Arbeit sind Teilzeitmodelle undenkbar. Das ist auch der Hauptgrund, wieso es kaum Chefinnen gibt



Katja Rost

Diese Kolumne könnte beispielsweise damit beginnen, dass ich samstags schreiben muss. Oder mit der Tatsache, dass immer mehr junge Männer und Frauen in Führungspositionen kinderlos sind.

Ich möchte sie anders beginnen: Der globale Wettbewerb um Talente wird zwar stets intensiver, und hochqualifizierte Wissensarbeiter werden immer härter umworben. Trotzdem findet man nur wenige Frauen für Spitzenpositionen. Warum?

Die Hauptursache dafür ist die Entgrenzung der Arbeit. Gemeint ist die Auflösung herkömmlicher Organisationsprinzipien, die lange die Arbeitsverhältnisse strukturierten. Die Auflösung zeigt sich auch in gelockerten Arbeitszeiten, in sogenannten Workplace-Strategien, in Hierarchieausdünnung, Dezentralisierung, Telearbeit, in Intrapreneurship oder Outsourcing. Die Entgrenzung von Arbeit vollzieht sich zeitlich, räumlich, organisatorisch, inhaltlich und motivational.

Wann und wie lange gearbeitet wird oder ob Tätigkeiten zeitlich verdrängt werden, steht heute latent ständig zur Disposition. Auch der Ort der Arbeit wird durch das Verschreiben von räumlicher Mobilität stets vielfältiger. Zudem regelt nicht mehr ein fester Kollegen- und Vorgesetztenkreis die Anforderungen an Stelleninhaber, das tun

häufig wechselnde Projektpartner. Einmal erworbene fachliche Qualifikationen werden rasant entwertet, erforderlich ist eine stete Anpassung an die neuen Marktbedürfnisse. Ziele und Sinn der Arbeit sind nur noch selten vorgegeben, sie müssen eigenverantwortlich gestaltet werden.

Aus all diesen Gründen führt die Flexibilisierung von Arbeit nicht nur zum begrüssenswerten Abbau von Beschränkungen, sondern eben auch zu unendlich vielen Handlungsmöglichkeiten und fehlender Orientierung. Heute ist es die Aufgabe des Arbeitnehmers – nicht mehr der Firma – sich selbst zu organisieren. Diese sogenannte Autonomie lässt die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben immer stärker erodieren. Insbesondere in den Führungssetzen.

Regelmässige informelle Mehrarbeit, Wochenendarbeit, individuell zu gestaltende Zeithorizonte, ausufernde berufliche Reise-tätigkeit oder häufig wechselnde Einsatzorte bei Projekten erzeugen eine stete Verwischung mit anderen Lebensbereichen. Aktivitäten, bei denen unklar ist, ob diese der Arbeit oder der Freizeit zuzurechnen sind, wie Reisen, Geschäftsessen, Sozialvermerkt, lassen Untergebene und Vorgesetzte zu Kollegen und Freunden werden. Ganz allgemein wird eine hohe emotionale Bindung an die Arbeit erwartet. Der Beruf ist zu Privatheit geworden.

Kinder passen nicht in dieses Modell. Insbesondere dann nicht, wenn – wie von der Emanzipation gefordert – Vater und Mutter beruflich erfolgreich sind und ergo flexibel sein müssen. Kinder lassen sich weder nach



“Kinder lassen sich weder nach Abruf organisieren noch an kontinuierlich wechselnde Einsatzorte verschieben.“

Abruf organisieren noch an kontinuierlich wechselnde Einsatzorte verschieben. Auch behindern einen Kinder natürlich bei der Teilnahme an beruflichen Events. Diese Entwicklung ist nicht die freie Wahl der Betroffenen, sie ist vielmehr strukturellen Gründen geschuldet. Alternative Führungsmodelle wie Jobsharing, Co-Leitungen oder Teilzeit-Führung versprechen zwar einen Ausweg. Allerdings beruhen auch diese weiterhin auf dem Organisationsprinzip der vollen Stelle, die dann auf irgendeine Art reduziert wird.

Entgrenzte Arbeit lässt sich aber nicht teilen, weil sie zeitlich, räumlich, organisatorisch, inhaltlich und motivational keine Grenzen kennt. Für Organisationen muss es wieder selbstverständlich werden, dass auch Arbeit Grenzen hat. Eine selbstverständliche Grenze ist etwa die Familie. Auch und gerade für Führungspersonen. Unternehmen mit Treitmühlen an der Spitze werden schon in naher Zukunft keinen talentierten Nachwuchs als Führungskräfte mehr finden.

Ausgangspunkt wird dies bereits heute im erklärenden Mangel an Frauen, die für Spitzenpositionen zur Verfügung stehen. Der Mangel wird bald auch talentierte Männer betreffen. Aber was hat das alles mit dem globalen Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte zu tun? Mehr, als man meinen könnte: Nur fünf Prozent aller Chefs eines Forbes-1000-Unternehmens kommen aus einem fremden Sprach- und Kulturraum. Auch Studierende bevorzugen eher die Heimat oder kulturell-sprachlich nahe Nachbarländer. Der weltweite Wettbewerb um Talente ist oft nur eingebildet. Strukturelle Gründe hingegen sind sehr real.

Katja Rost ist Soziologieprofessorin an der Universität Zürich.

Medienkritik

Medialer Schwank im Weizenfeld



Ronnie Grob

Sind Kornkreise Botschaften von Ausserirdischen an die Menschheit? Natürlich nicht. Dennoch ist es ein Ritual, dass Medien bei jedem neu auftauchenden Kornkreis zunächst in diese Richtung spekulieren. So kolportierten etwa «20 Minuten» oder Tele Züri Vermutungen, ein in Uster vorgefundener Kornkreis sei nicht von Menschenhand gemacht.

Der sogenannte Experte, der «20 Minuten» bescheinigte, dieser Kornkreis stamme von «unbekannten Wesen», blieb auch bei seiner Meinung, als ein Making-of-Video zeigte, dass er von Mitarbeitern des Online-Magazins «zzy» von Ringier gemacht worden war. Mit seiner Aussage, «zzy» wolle nur Aufmerksamkeit erreichen, liegt er immerhin richtig. Die Aktion hat sich für das junge Team gelohnt: Sie werden bekannt als gewitzte Sympathieträger, deren Medien-Stunt gut geplant und ausgeführt wurde. Die Journalisten von Tamedia sahen sich gezwungen, die noch nicht ganz so bekannte Ringier-Website mehrfach zu erwähnen.

Wie die vielen Likes und Kommentare zeigen, amüsiert sich das Publikum prächtig über das aufgeführte Theater: über den Experten, der sich von Fakten nicht beirren lässt, über Redaktionsmitglieder, die nachts den Weizen niederdrücken, und über den lachenden Landbesitzer Hanspi, der die Medien nicht einmal anfragen musste. Alle Beteiligten des Schwanks haben ein Stückchen des wichtigsten Guts in der heutigen Medienwelt ergattert: Aufmerksamkeit.

Jene Journalisten, die zur Verbreitung der Nicht-Nachricht beigetragen haben, geben ihm Schwank die Narren, die sich aus Sensationslust oder Denkfaulheit zu Werbegehilfen der Konkurrenz haben machen lassen. Was bleibt? Viel Unterhaltung, viel Verwirrung und ein kleines bisschen Aufklärung. Die Standortförderung Uster bestreitet übrigens, hinter der Aktion zu stecken.

Ronnie Grob ist Redaktor beim «Schweizer Monat». (ronniegrob@gmail.com)

49 Prozent

Frauen streifen umher, Männer suchen das Ziel



Patrick Imhasly

Meine Frau und ich sind seit 14 Jahren ein Paar und seit 12 Jahren Eltern – und ich darf sagen: Es läuft immer noch ziemlich gut. Meine Frau kontrolliert nie, wie gesund das Essen ist, das ich den Kindern in ihre Zelnübnbox lege. Sie beklagt sich nur selten darüber, dass ich ihnen zu wenig warme Kleider mitgebe. Und sie ist erstaunlich tolerant, wenn ich abends stundenlang Fussball schaue. Allerdings gibt es einen Bereich, in dem wir auch nach Jahren der Gemeinsamkeit partout keinen gemeinsamen Nenner finden – bei allem, was im weitesten Sinne mit Orientierung zu tun hat.

Wenn ich einmal über ein verlängertes Wochenende mit ein paar Freunden weg bin

und dann nach Hause komme, stehen die Tassen im Kühlschrank, nicht mehr an ihrem gewohnten Platz. Die Ordnung im Kühlschrank ist nicht wiederzuerkennen. Und im Schuhgestell haben die Sneakers meiner Frau meine Hausschuhe verdrängt. Unternehmen wir in der Familie eine Städtereise und visieren mithilfe von Google Maps ein Restaurant an, laufen wir meistens in die entgegengesetzte Richtung los. Am verheerendsten sind die räumlichen Unstimmigkeiten zwischen uns, wenn wir im Auto unterwegs sind, ich am Steuer, meine Frau am Navigieren: Sie sagt nach links, meint aber nach rechts – ich weiss weder ein noch aus, werde nervös und beginne zu fluchen, und die Kinder auf den Rücksitzen fragen: «Was ist denn jetzt schon wieder los?»

Zum Glück ist mir kürzlich eine Studie in die Hände gekommen, die mir bestätigt, dass ich in meinem genderbedingten Unbehagen in Sachen Orientierung nicht allein bin. Forscher haben Männern und Frauen an einem Computer ein Labyrinth präsentiert, dessen Pfade sie sich zunächst einprägen konnten. Dann wurde geschaut, mit welchen Strategien die Vertreter beider Geschlechter den

Weg durch das Labyrinth zu einem vorgegebenen Ziel fanden. Es hat sich gezeigt: Männer wählen fast immer den direkteren Weg, indem sie subito eine Abkürzung einschlagen. Frauen hingegen ziehen jene Pfade vor, die ihnen am meisten vertraut sind, auch wenn diese länger sind – oder sie streifen einfach ein wenig umher. Ans Ziel gelangen letztlich sowohl die Männer als auch die Frauen, die Männer allerdings schneller und damit effizienter.

Das passe – so die kalifornischen Psychologen – zu früheren Erkenntnissen aus der Wissenschaft, wonach sich Männer die Anlage einer Landschaft sowie die Distanzen und Verbindungen zwischen Orientierungspunkten besser merken könnten. Männer falle es zum Beispiel in der Regel leichter als Frauen, auf die ungefähre Lage eines Ortes zu deuten, der nicht unmittelbar zu sehen sei. Erklärt das, warum meine Frau und ich uns bei unseren Ausfahrten mit dem Auto gegenseitig das Leben schwer machen? Man müsse vorsichtig sein mit solchen Pauschalierungen, sagen die Forscher der University of California in Santa Barbara. Zwar seien die von ihnen festgestellten durchschnitt-

“Sie sagt nach links, meint aber nach rechts – ich weiss weder ein noch aus.“

lichen Unterschiede der Geschlechter beim Navigieren beträchtlich, allerdings seien auch die Überlappungen gross. Einige Frauen gelangten ebenso so schnell ans Ziel wie die besten unter den Männern. Anstatt die Unterschiede in der Funktion des weiblichen und männlichen Gehirns kleinzureden oder aufzubauchen, sollte man sie doch einfach einmal erheben, erklärte jüngst eine Neurowissenschaftlerin in der NZZ: Ohne die Ergebnisse zu wertend und vor allem ohne sie dafür zu verwenden, Rollenbilder zu zementieren.

So viel Vernunft in Ehren, doch ich stehe vor einer grossen praktischen Herausforderung. Im Sommer wollen wir mit der Familie in einem Mietwagen einen dreiwöchigen Roadtrip durch den Balkan unternehmen. Ich bin schon jetzt nervös. Es gibt nur eines: Ich muss meiner Frau vorschlagen, dass wir vorher zusammen ein paar Navigationsfahrten zum Üben machen – sonst verpassen wir schon am ersten Ferientag die Fähre von Ancona nach Albanien.

Patrick Imhasly ist Redaktor im Ressort Wissen der «NZZ am Sonntag».

NZZ am Sonntag

AHV-Steuer-Deal

Eine Guillotine nach Schweizer Art

Die Schweiz hat zwei Themen, in denen sie politisch nicht vorankommt. Weil aber bei beiden die Dringlichkeit einer Lösung gross ist, legt man sie zusammen, verknüpft sie auf Gedeih und Verderb mit einer Art Guillotineklausel (à la EU-Verhandlungen) und verhilft ihnen damit womöglich zum Durchbruch. So könnte man das Paket umschreiben, das die «Schattenregierung» im Ständerat geschnürt hat, um die Finanzierung der AHV für einige Jahre zu sichern und die Reform der Firmensteuern ins Trockene zu bringen. Die Chancen stehen gut, dass der Deal auch die Beratungen im Nationalrat übersteht. Zwei Dinge sind bemerkenswert. Zum einen trägt das Vorgehen Züge einer parlamentarischen Demokratie: Das Volk kann am Schluss nur noch Ja zum Gesamtpaket der Regierungsparteien sagen und sich nicht (oder höchstens pro forma) zu einzelnen Sachvorlagen äussern, wie das in einer direkten Demokratie üblich wäre. Zum anderen handelt es sich um ein Lehrstück in Sachen Interessenspolitik. Weil für die Linke wie auch für die Rechte zentrale Sachfragen zur Debatte stehen, werden hehre Grundsätze beiseitegeschoben. Daraus kann man folgern: Wenn es um wirklich wichtige Interessen geht, gilt auch hierzulande das Bonmot des früheren deutschen Bundeskanzlers Helmut Kohl: «Entscheidend ist, was hinten rauskommt.» *Luzi Bernet*

Politischer Islam

Österreich zeigt den richtigen Weg gegen radikale Imame

Die Justiz in Österreich geht gegen den radikalen Islam vor, und das ist richtig. Sieben Moscheen wurden geschlossen und Ermittlungen gegen 40 Prediger aufgenommen. Die Mitte-Rechts-Regierung von Kanzler Sebastian Kurz hat die Anklündigung diese Woche zwar effekthaschend inszeniert. Und doch zeigt Kurz, dass es einen rechtsstaatlich sauberen Weg gegen fragwürdige Moscheen gibt. Dazu braucht es keine Religionspolizei und keine Gesinnungsschutz. Als wirkungsvoll erwiesen hat sich vielmehr das seit 2015 geltende Verbot der Auslandsfinanzierung muslimischer Gemeinden. Denn diese ist oft mit Indoktrination verbunden, wie der konkrete Fall zeigt: Die betroffenen Imame liessen sich laut den Ermittlern indirekt von der türkischen Regierung finanzieren und verbreiteten deren Propaganda. Österreich beweist somit, dass es sich lohnt, dem Geld zu folgen. Daraus sollte man in der Schweiz lernen, wo der radikale Islam ebenfalls Anlass zur Sorge gibt. Ein erster Schritt wäre, die religiösen Gemeinschaften hierzulande zu finanzieller Transparenz zu verpflichten. Damit würde die Religionsfreiheit nicht beschnitten. Aber sichergestellt, dass die, die sich darauf berufen, keine finsternen Ziele verfolgen. *Matthias Knecht*

Formel E

Kleinkarierte Linke

Es müsste ein Fest sein für die links-grünen Politiker in Zürich. Die Formel E - ein Autorennen mit Elektroboliden - kommt heute Sonntag in die Stadt. Die Wagen fahren leise und abgasfrei, und weil das Rennen in der Stadt stattfindet, reisen die 150 000 Zuschauer per ÖV an. Beste Werbung also für eine umweltschonende Mobilität, vollständig privat finanziert. Aber die Nörgler bei SP und Grünen wollen das Rennen in Zukunft verhindern. Es sei eine Belastung für die Bevölkerung und Werbung fürs Autofahren. Es müsse ausserhalb der Stadt stattfinden. Tolle Idee. Dann fahren alle mit dem Auto hin. Dafür müssten sich die kleinkarierten Linken nicht ansehen, wie eine grüne Technologie auch ohne ihre gültige Mithilfe zum Erfolg wird. *Michael Furger*

Chappatte



Der externe Standpunkt

Beim Einkauf darf der Bund nicht nur auf den Preis schauen

Uniformen, Randsteine, Computer – öffentlich beschaffte Waren müssen sozial verantwortlich hergestellt sein. Das würde auch dem Schweizer Gewerbe nützen, **meint Bernd Steimann**

In der kommenden Woche beschäftigt sich der Nationalrat mit der Revision des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen (BOB). Das Gesetz regelt, wie und nach welchen Kriterien der Bund, die Kantone und die Gemeinden ihre Güter und Dienstleistungen einkaufen dürfen: Uniformen für die Armee, Computer für die kantonale Verwaltung, Randsteine für den Dorfplatz. Im Vordergrund stehen die Anpassung des Gesetzes an die geltenden Regeln der Welthandelsorganisation (WTO) und die Harmonisierung des Beschaffungswesens zwischen den Kantonen. So technisch die Vorlage auch daherkommt mag - praktisch geht es um ein jährliches Einkaufsvolumen von rund 40 Milliarden Schweizer Franken, ein beachtlicher Teil davon aus dem Ausland. Dabei geht es auch um Nachhaltigkeit.

Im vorliegenden Gesetzesvorschlag bekräftigt der Bundesrat immerhin seinen Willen zu mehr Nachhaltigkeit; das neue Bundesgesetz soll auch dazu beitragen, dass die öffentliche Hand nachhaltiger einkauft. Wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte sollen gleichermaßen berücksichtigt werden, und der Zuschlag soll künftig nicht mehr einfach an den billigsten Anbieter gehen. Damit folgt der Bundesrat dem Trend, beim Einkauf verstärkt auf Umweltaspekte zu achten. Selbst Economie-suisse, der Dachverband der Schweizer Wirtschaft, plädiert mittlerweile für ökologische Beschaffungskriterien. Im sozialen Bereich aber liegt weiterhin vieles im Argen. Für all jene, die schon heute auch sozial nachhaltig einkaufen möchten, bleiben die Hürden zu hoch.

Zwar müssen die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation in Zukunft zwingend eingefordert werden, um wenigstens Kinder- und Zwangsarbeit zu verhindern. Diese sind jedoch äusserst eng gefasst und decken so wichtige Themen wie Sicherheit am Arbeitsplatz oder geregelte Arbeitszeit nicht ab. Zudem will der Bundes-

rat keine wirksamen Kontrollen zur Einhaltung dieser Normen, sondern setzt weiterhin auf sogenannte Selbstdeklaration der Anbieter. Diese Praxis des blinden Vertrauens hat in den vergangenen Jahren wiederholt für negative Schlagzeilen gesorgt. In Erinnerung bleiben etwa Armeestiefel, die in Osteuropa für einen Hungerlohn genäht wurden. Oder Zivilschutzuniformen, die der Auftragnehmer entgegen allen Abmachungen in einem indischen Slum fertigen liess. Wohin fehlende oder mangelhafte Kontrollen im Extremfall führen können, zeigte sich 2013, als der Einsturz der bengalischen Textilfabrik Rana Plaza über tausend Todesopfer forderte.

«Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser», muss darum auch für das öffentliche Beschaffungswesen gelten. Denn mit der heutigen Praxis schadet sich die Schweiz gleich doppelt. Einerseits untergräbt der Bund seine eigene Entwicklungszusammenarbeit, mit der er bessere Arbeitsbedingun-

gen und eine nachhaltige Wertschöpfung fördert. So ermöglicht er zum Beispiel jungen Frauen in Westafrika eine Berufsehrer oder finanziert Ausbildungsprogramme in Osteuropa, womit er Jugendlichen Perspektiven im eigenen Land schafft. Vergibt die öffentliche Hand nun gleichzeitig Millionen-aufträge an Firmen in diesen Regionen, die sich nicht um die Gesundheit ihrer Angestellten kümmern und Löhne zahlen, die kaum zum Leben reichen, untergräbt sie ihre eigenen Bestrebungen. Kohärente Politik sieht definitiv anders aus.

Andererseits schadet das geltende Beschaffungswesen dem einheimischen Gewerbe. Kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz, die sich bewusst mit innovativer, nachhaltiger Produktion am Markt positionieren, haben in öffentlichen Ausschreibungen oft das Nachsehen. Das betrifft auch Schweizer Firmen, die im Ausland sozial nachhaltig produzieren lassen - etwa Textilien oder Natursteine - und sich dafür regelmässig unabhängigen, externen Kontrollen unterziehen lassen. Gegen Anbieter, die im Ausland zu Tiefpreisen produzieren lassen und ihre Preise auf Kosten der Arbeiterinnen und Arbeiter drücken, können sie preislich schlicht nicht mithalten. Von gleich langen Spiessen kann keine Rede sein. Wirksame Kontrollen sowie eine freiwillige Ausweitung der Sozialkriterien würden hier wenigstens teilweise für einen Ausgleich sorgen - und wären erst noch WTO-konform.

Das Parlament hat nun kommende Woche die Chance, hier korrigierend einzugreifen und im neuen Beschaffungsgesetz wenigstens die Möglichkeit für eine nachhaltige öffentliche Beschaffung zu verankern, welche diesen Namen auch wirklich verdient. Der Bund soll nicht nur vom fairen Einkauf reden, er soll es auch tun. Damit wäre nicht nur eine kohärente Politik garantiert, sondern es würde auch den zahlreichen innovativen, sozial verantwortungsvollen Schweizer Unternehmen zugutekommen.

Bernd Steimann



Bernd Steimann, 41, leitet bei der Entwicklungsorganisation Helvetas politische Kampagnen. Der promovierte Geograf ist auch als strategischer Berater für lokale Partnerorganisationen von Helvetas in Asien, Afrika, Lateinamerika und Osteuropa tätig und engagiert sich in der NGO-Koalition Öffentliche Beschaffung.