

Neue Zürcher Zeitung  
**BILDUNG**

Karriere  
Anfänge, Wegmarken, Brüche

## Alle Wege sind offen

**Robin Schwarzenbach** · Das Foto auf dem Cover dieser Sonderbeilage stammt aus dem alten Fernsehturm auf dem Albis bei Zürich. Runde um Runde windet sich die Treppe nach oben. Das Symbolbild hätte kaum besser passen können zum Thema: Karriere machen heisst, aufzusteigen. Stufe um Stufe, immer weiter, immer höher hinaus.

Man kann Karriere aber auch anders verstehen. Aloys Hirzel, der Doyen der Schweizer Kommunikationsbranche, sagt im grossen Interview dieses Schwerpunkts (Seite 4, 5): «Es war nie mein Ziel, Multimillionär zu werden.» Hirzel wollte unkonventionelle Projekte anreissen, Neues ausprobieren – und er war bereit, Risiken einzugehen. In seiner langen Karriere hat er auch schwere Fehler gemacht: den falschen Leuten vertraut, etwa dem Financier Werner K. Rey, einem einstigen Kunden von ihm. Oder die Dinge falsch eingeschätzt, als er sich in den neunziger Jahren bei einer Übernahme verkalkuliert und massiv verschuldet hatte. Hirzel machte trotzdem weiter. Er ist ein gutes Beispiel, dass man fallen und wieder aufstehen kann in der Geschäftswelt in der Schweiz.

Tief fielen auch andere Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Sport, denen wir hier eine Serie gewidmet haben: «Momente einer Karriere» – prägnante Augenblicke,

die sich indes nur scheinbar als endgültig erweisen sollten. Sandra Gasser etwa, die gedopte Leichtathletin, schaffte ein Comeback (Seite 7). Elisabeth Kopp, die zurückgetretene erste Bundesrätin der Schweiz, scheiterte als Politikerin, aber nicht als Frau in der Politik (Seite 9).

Immer weiter, immer höher? Die Devise kommt nicht von ungefähr. Der Mensch braucht einen Antrieb. Die Frage ist, ob damit auch immer weiter hinauf auf der Karriereleiter gemeint sein muss. Oder ob es auch andere erstrebenswerte Ziele gibt im Berufsleben. Zum Beispiel glücklich sein. Das ist etwas anderes, als nur «zufrieden» zu sein. Die Glücksforschung weiss, was glücklich macht bei der Arbeit. Auf Seite 10 erfahren Sie mehr.

Apropos Glück – es gibt sie noch: die Idealisten unter uns, die etwas bewirken, gestalten, verändern wollen, wenn sie frisch von der Universität im ersten Job landen. Wie ergeht es ihnen in der harten Realität nach dem Studium (Seite 11)? Und was ist, wenn man Kinder haben will? Kann Frau die Karriere dann wirklich vergessen, weil am Ende die Mütter und nicht die Väter immer verfügbar sein müssen, wie die Genderforscherin Franziska Schutzbach kritisiert? Meine Kollegin Karin A. Wenger hat recherchiert (Seite 3). Ich wünsche anregende Lektüre!

## Inhalt

### KINDER UND KARRIERE

Beides ist möglich – wenn man den richtigen Partner hat  
Seite 3

### ALOYS HIRZEL

«Leidenschaft und Können reichen nicht für eine Karriere»  
Seite 4, 5

### DER MENSCH, DAS ARBEITSTIER

Bilanz eines Journalisten, der alles gibt für seinen Beruf  
Seite 6, 7

### ELISABETH KOPP

Gefallene Bundesrätin, Pionierin der Frauen  
Seite 9

### PENSIONIERUNG

Was, wenn man plötzlich nicht mehr arbeiten muss?  
Seite 9

### MEHR ALS NUR ZUFRIEDEN

Diese Faktoren machen glücklich bei der Arbeit  
Seite 10

### FRISCH VON DER UNIVERSITÄT

Gespräche mit drei Idealisten, die hart gelandet sind im ersten Job  
Seite 11

### OLGA DUBEY

Sie hat ein Molekül entdeckt, das Früchte länger frisch hält  
Seite 12

### KV-REFORM

Wird nun alles besser? Bericht eines gelernten Kaufmanns  
Seite 13

### SWISSAIR-ABSTURZ BEI HALIFAX

Wie Bruggisser und Tschanz die Katastrophe meisterten  
Seite 13

IMPRESSUM: Chefredaktion: Eric Gujer. Verantwortlich für diese Beilage: Robin Schwarzenbach.  
Redaktion und Verlag: Neue Zürcher Zeitung, Postfach, 8021 Zürich.

ANZEIGE

Für alle, die lieber mit Bits und Bytes jonglieren:

## Dipl. Techniker/in HF Informatik

### Infoabende

Donnerstag, 16. Juni 2022, 18.30 Uhr  
Donnerstag, 15. September 2022, 18.30 Uhr

Lagerstrasse 102, 8004 Zürich | Gleich beim HB!

Online anmelden [www.juventus.ch/technik/infoabende](http://www.juventus.ch/technik/infoabende)  
oder telefonisch unter 043 268 26 26

[www.juventus.ch/technik](http://www.juventus.ch/technik)

 **Juventus**  
Technikerschule HF

«Für mich war immer klar, dass ich mich beruflich weiterentwickeln wollte. Ich bin einfach der Typ, der weiterkommen will – im Job, aber auch als Mensch. Ich will vorankommen, mich lebendig fühlen und aktiv sein. Zum Glück hat die Juventus für meinen Typ genau die richtigen Angebote.»

Claudio, HF Elektrotechnik / HF Informatik

KARIN A. WENGER

Seit die ersten Freundinnen von Nina, 29, begannen, Babyfotos zu verschicken und über Windeln zu reden, schwirren viele Fragen durch ihren Kopf. Nina mag Kinder sehr gerne, und mit ihrem Freund, mit dem sie seit neun Jahren zusammen ist, möchte sie gemeinsam alt werden. Doch sie mag auch ihren Beruf in der Bibliothek. Sie fragt sich: Wer würde das Mittagessen kochen? Wer bliebe zu Hause, wenn das Kind krank ist? Kann mein Partner Teilzeit arbeiten? Erhalte ich den Job als Teamleiterin, falls ich Mutter werde?

«Man kann in einer Partnerschaft noch so gleichberechtigt leben und auch gleich viel verdienen, aber am Schluss heisst es doch: Du bist das Mami, du bist die Verantwortliche», sagt Nina, die eigentlich anders heisst. Sie und ein Dutzend andere junge Frauen, die der NZZ von ihren Zweifeln erzählten, eint ein ähnliches Gefühl: Falls sie sich für Kinder entscheiden, bleibt am Ende alles an ihnen hängen – und darunter wird ihre berufliche Laufbahn leiden. Sie sind nicht alleine. 70 Prozent der Frauen in der Schweiz befürchten, dass sich die Geburt eines Kindes negativ auf ihre Berufsaussichten auswirken würde. Das zeigt eine grossangelegte Studie des Bundesamts für Statistik aus dem Jahr 2019. Je besser ausgebildet, desto öfter äussern Frauen diese Sorge. Nina, die Germanistik und Philosophie studiert hat, sagt, sie habe viel Zeit und Energie in ihr Studium gesteckt und werde auf keinen Fall nur zu Hause bei einem Kind bleiben.

## Mit Abstrichen leben?

Auch Rabea Huber, 37, teilte vor mehreren Jahren noch diese Zweifel. Sie übernahm bereits mit Ende zwanzig eine Führungsposition in einem Verlag, bildete sich parallel zum Job weiter. Mit dreissig machte sie sich Sorgen. Sie fragte sich: «Finde ich einen Partner, der nachvollziehen kann, dass der Beruf für mich einen so wichtigen Stellenwert hat?»

Nun spielt ihr Sohn, zweieinhalb, mit seiner Holzisenbahn im Wohnzimmer in einem Dorf in der Ostschweiz. Mittwoch ist ihr «Mami-Tag», die restliche Woche leitet Huber die Regionalstelle Ostschweiz von Pro Juventute. Auch ihr Mann arbeitet achtzig Prozent als Projektleiter in einem Industrieunternehmen. Sie ist mittlerweile davon überzeugt: «Es ist möglich, als Mutter weiter Karriere zu machen. Aber man muss von Anfang an einen wirklich durchdachten Plan haben.» Und auch sonst müsse viel passen: Sie sagt, es ginge nicht ohne die Grosseltern, die Kita, die Reinigungskraft, flexible Arbeitgeber, zwei gute Löhne, grossen Willen – und vor allem den richtigen Partner.

Ihrem späteren Mann sagte sie schon nach wenigen Dates: «Wenn du eine Frau suchst, die zu Hause bleibt, dann bin ich die falsche für dich.» Ihre Kolleginnen, denen sie die Anekdote nach dem Treffen erzählte, lachten und fanden: typisch Rabea. Huber hingegen findet, die Wahl des Partners sei etwas vom Wichtigsten für Frauen, die Familie und Beruf vereinbaren wollten.

Viele Paare leben gleichgestellt, bis das erste Kind kommt. Dann setzt das ein, was Forscher Retraditionalisierung nennen: Die Frau reduziert ihr Pensum oder bleibt ganz zu Hause, während der Mann weitermacht wie bis anhin. In der Schweiz arbeiten vier von fünf Müttern Teilzeit, bei den Vätern ist es nur jeder achte. Die Geschlechterforscherin und Feministin Franziska Schutzbach schreibt in ihrem Buch «Die Erschöpfung der Frauen», dass die Karriere der Männer als feststehende Konstante weder von Männern noch von Frauen wirklich infrage gestellt werde. Hingegen gelte es als selbstverständlich, dass die berufliche Laufbahn von Müttern unterbrochen werde.

Nina beobachtet in der Bibliothek, wie Frauen mit Kindern oft in Positionen arbeiteten mit weniger wichtigen und weniger dringlichen Aufgaben. «Es wird einem unterbewusst vermittelt: Du hast Kinder gewollt, also leb auch mit beruflichen Abstrichen.»

Dass Paare als Eltern in eine traditionelle Rollenverteilung schlüpfen, erlebte auch Rabea Huber – bei ihren Freundinnen. Jedes Paar hat unterschiedliche Gründe, weshalb es so für



Momente einer Karriere

## Radiopirat auf Sendung

R. Sc. · Roger Schawinski im November 1980 im Studio von Radio 24 in Cernobbio bei Como: Es ist ein Bild, das für eine der aufregendsten Zeiten der Schweizer Mediengeschichte steht. Der Radiopirat foutiert sich um das Monopol von DRS 1 und DRS 2 und sendet kurzerhand von Italien aus, mit einer starken Antenne auf dem Pizzo Groppera auf knapp 3000 Metern: «Don't Stop Til You Get Enough» von Michael Jackson statt Ländler und Klassik, mit denen die beiden Staatssender konsequent an der Jugend des Landes vorbeiperieren. Radio 24 hingegen ist ein durchschlagender Erfolg. Als der Sender nach einer Intervention des Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartements bei den italienischen Postbehörden stillgelegt wird, demonstrieren Tausende in Zürich und Bern gegen das Aus ihrer Lieblingsstation. Hunderte Hörer fahren im Extrazug nach Italien, um die Schliessung zu verhindern. Schawinski ist nicht der erste UKW-Pirat der Schweiz, aber der erfolgreichste und populärste. Er kann es sich leisten zu sagen: «[s]ch mini Idee gsi.»

# Die Mami-Frage

*Die 29-jährige Nina mag Kinder und will trotzdem Karriere machen. Sie ist hin- und hergerissen, wie viele junge Frauen in der Schweiz. Ein Beispiel einer jungen Mutter zeigt jedoch, dass beides möglich ist.*

«Wenn du eine Frau suchst, die zu Hause bleibt, dann bin ich die falsche für dich.»

Rabea Huber, 37, Teamleiterin und Mutter, zu ihrem späteren Mann

beide besser passe. Manchmal verdient der Mann besser, seine Firma fördert keine Teilzeitarbeit, der Kitaplatz ist zu teuer – und manche Mütter möchten lieber bei den Kindern bleiben. Huber versucht, solchen Entscheiden gegenüber verständnisvoll zu sein, auch wenn sie für sich selbst klar sagt: «Aus meiner Sicht ist Eigenständigkeit auch stark mit Unabhängigkeit verbunden.»

Huber lernte bereits als kleines Mädchen, dass Frauen unabhängig und eigenständig sein können. Ihre Mutter hat sie alleine grossgezogen, arbeitete, schmiss den Haushalt und nahm die siebenjährige Rabea mit an den Frauenstreik von 1991. Ihre Nonna, die bei ihnen im Haus in der Ostschweiz lebte, erzählte ihr davon, wie sie in jungen Jahren alleine von Italien in die Schweiz kam und sich als Gastarbeiterin in Textilfabriken durchschlug. «Mich beeindruckte immer, wie sie ihr Leben meisterte. Das hat mich geprägt», sagt Huber.

### Immer verfügbar sein?

An einem Vorstellungsgespräch Anfang dreissig habe sie auf die Frage nach ihrem Familienstand direkt geantwortet: «Vielleicht habe ich in den nächsten Jahren Kinder – aber ich bin überzeugt, auch als Mutter achtzig Prozent in dieser leitenden Position zu bleiben.» Sie bekam den Job. Zwei Jahre später kam ihr Sohn zur Welt, an einem Dienstag. Bis am Freitag davor hatte sie noch gearbeitet. Während der Schwangerschaft wurde sie oft mit

Klischees konfrontiert. So bekam sie zu hören, dass sie schon noch Muttergefühle entwickeln werde und dann mehr zu Hause bleiben wolle. Was sie nervte: Ihr Mann wurde gelobt, weil er plante, einen Tag in der Woche beim Kind zu bleiben. Sie hingegen musste sich rechtfertigen.

Solche gesellschaftlichen Erwartungen bereiten Nina Sorgen, wenn sie daran denkt, dereinst eine berufstätige Mutter zu sein: «Es heisst dann: Wieso hast du überhaupt Kinder, wenn du sie immer den anderen gibst?» Franziska Schutzbach schreibt, die Mutterliebe sei als Quelle von Fürsorge idealisiert sowie als bedingungslos konzipiert. Sie beinhaltet deshalb ein Zeitkonzept, das eine dauernde Verfügbarkeit suggeriere. Gleichzeitig werde die Betreuung von Kindern nicht als «richtige» Arbeit anerkannt.

Rabea Huber fand für sich einen Umgang, um auf klischierte Fragen zu reagieren. Sie antwortete beispielsweise: «Vielleicht hat auch mein Mann so starke Papi-Gefühle und bleibt zu Hause?» Manchmal verdrehten die Leute die Augen, wenn sie das sagte. Dass sie sich an vier Tagen pro Woche nicht selbst um ihren Sohn kümmert, findet sie nicht schlimm. «Es ist etwas vom Schönsten, wenn ich ihn von der Kita abhole, er mit dem Betreuer und anderen Kindern Verstecken spielt und ich sein Lachen schon von weitem höre.» Sie müsse ihm nicht alles selbst bieten können.

Für Huber ist klar: Je mehr eine Frau bereits vor der Schwangerschaft einen

konkreten Plan habe, desto weniger lasse sie sich vom Umfeld verunsichern. Schon bevor sie schwanger wurde, klärte sie bei beiden Grosseltern ab, ob sie sich vorstellen könnten, ein Kind zu betreuen. Ihr Mann übernachtete bei ihr im Spital, wickelte den Sohn, nahm sich neben zwei Wochen Vaterschaftsurlaub eine weitere Woche Ferien nach der Geburt. Huber sagt, am Anfang könne die Mutter nichts besser als der Vater, für sie sei alles genauso neu. Doch sie lerne es schneller, da sie durch den Mutterschaftsurlaub viel mehr Zeit mit dem Kind verbringe. Dieser Vorsprung sei ein Nachteil, da sie dann als verantwortlich gelte. Um dem entgegenzuwirken, wechseln sich Huber und ihr Mann konsequent ab, zum Beispiel, wenn das Kind zum Arzt muss. Falls jemand beim kranken Sohn zu Hause bleiben muss, handeln die beiden aus, wer an diesem Tag wann die wichtigeren Termine bei der Arbeit hat.

### Ratternde Liste im Kopf

Sie versuchen auch, den Haushalt gleichmässig aufzuteilen. Hier achtet Huber auf den sogenannten «mental load»: Damit ist eine ständig ratternde Liste im Kopf vieler Frauen gemeint, mit deren Hilfe sie den Familienalltag am Laufen halten. Franziska Schutzbach schreibt, Frauen hätten den Überblick über Arzttermine, Geburtstage und passende Winterkleider, sie sähen die schmutzigen Küchentücher, die Pflanzen, die leere Senftube. Vielen Frauen sei nicht bewusst, dass sie neben der körperlichen Hausarbeit zusätzlich dauernd mentale und emotionale Arbeit leisteten.

Selbst wenn Paare die Arbeit scheinbar gemeinsam aufteilen, hat – so Schutzbach – oft die Frau schon Vorarbeit geleistet: Wenn der Vater das Kind zum Treffpunkt eines Ausflugs bringt, hat die Mutter zuvor abgeklärt, ob es Gummistiefel braucht, das Kind im Schwimmkurs abgemeldet, ein Sandwich belegt, die Rückfahrt organisiert. Diese unsichtbaren Mikroschritte würden zur Erschöpfung von Frauen beitragen, schreibt Schutzbach.

Nina spricht manchmal mit ihrem Partner über den «mental load», über all diese Fragen im Kopf, auch wenn sie das schwierig findet: «Wie erkläre ich es je-



Rabea Huber  
Teamleiterin  
und Mutter

Franziska Schutzbach  
Genderforscherin

mandem, ohne dass es dauernd wie ein Vorwurf klingt?» Rabea Huber und ihr Mann setzen sich manchmal hin und listen auf einem Blatt Papier auf, wer was erledigt und wer woran denkt. «Unsere Aufteilung funktioniert – aber es ist anstrengend, alles unter einen Hut zu bringen», sagt sie. Huber findet, es brauche mehr Mittagstische, bezahlbare Betreuung und gesellschaftliche Strukturen, die auf arbeitende Eltern ausgerichtet seien. Deshalb hat sie bei Pro Juventute ein Angebot aufgebaut, das Eltern von Babys und Kleinkindern auch abends ausserhalb von Bürozeiten Beratung via Telefon und Chat anbietet. Huber sagt, Veränderungen fingen im Kleinen an.

Zu kurz kommt vor allem die Zeit, die sie nur für sich selbst hat. Sie geht regelmässig über den Mittag mit ihrem Pferd reiten, ab und zu trifft sie abends Freundinnen. Und manchmal wird auch ihr alles zu viel. Dann fragt sie sich: «Wie kriege ich das hin?» In solchen Momenten sagt sie sich, dass sie auch als Mutter nicht allwissend sein müsse. Ob sich Nina wie Rabea Huber für ein Kind entscheiden wird, lässt sie noch offen. Doch sie ist überzeugt: «Es kommt eine neue Generation von Männern, die nicht nur Zaugäste sein wollen in der Kindererziehung.» Einen solchen Mann hat Rabea Huber bereits an ihrer Seite.

Franziska Schutzbach: Die Erschöpfung der Frauen. Wider die weibliche Verfügbarkeit. Droemer Knaur, München 2021. 304 S., Fr. 28.90.

Er ist vielleicht der einflussreichste Mann des Landes, der nicht im Rampenlicht steht. Aloys Hirzel berät seit Jahrzehnten die Mächtigen im Land, von CEO und VR-Präsidenten grosser Konzerne bis zu den Granden des Weltfussballverbandes. Wo es kriselt, ist er zur Stelle – sofern er will: Seine Mandate wählt er längst nach dem Lustprinzip. Er ist der Einflüsterer im Hintergrund, ein «Spin Doctor», ein Imagepolierer oder, wie es ein Reporterkollege einmal formulierte: die dargebotene Hand für Top-Shots.

Zum Gespräch lädt Aloys Hirzel ins Zürcher Seefeld, an den Hauptsitz von Hirzel Neef Schmid Konsulenten, dem «Rolls-Royce der Branche», wie es heisst. Vor einem Vierteljahrhundert von Hirzel mitgegründet, organisiert wie eine Wirtschaftsanwaltskanzlei und mit ähnlichen Preisschildern. «Wir machen hier keine PR, sondern strategische Kommunikation», betont der 73-Jährige. Seine Erscheinung ist Teil seines Erfolgs: dunkles Timbre in der Stimme, vornehme Zurückhaltung, eine natürliche Noblesse, obwohl es Hirzel aus bescheidenen Verhältnissen nach ganz oben geschafft hat.

*Herr Hirzel, was braucht es, um erfolgreich zu sein?*

Eine solide Ausbildung. Die muss nicht zwingend universitär sein. Entscheidend ist letztlich, ob Sie etwas vom Leben verstehen, ob Sie Menschen begeistern können. Vor allem aber müssen Sie für das brennen, was Sie tun. Ohne inneres Feuer wird man nicht erfolgreich.

*Sie haben nicht studiert.*

Eine Tellerwäscherkarriere, wie ich sie erlebt habe, wäre heute schwieriger. Aber es gibt inzwischen eine ganze Ausbildungsindustrie, dank der man Verpasstes nachholen kann. Ich erwarb mit 35 als einer der Ersten das eidgenössische PR-Diplom. Aber als Jugendlicher war ich schulmüde, Gymi und Studium interessierten mich nicht. Nach der Sekundarschule absolvierte ich eine Typografenlehre. Ich liebäugelte mit einer Grafiker Ausbildung, war aber zu wenig talentiert für meine eigenen Ansprüche. Ich konnte besser schreiben. Also begann ich beim «Limmattaler» als Journalist.

*... und wurden durch einen Zufall Pressesprecher bei Mövenpick, mit 22.*

Ein Arbeitskollege hatte sich auf die Stelle beworben, bekam die Zusage, aber wollte dann nicht mehr. Um fein raus zu sein, hat er dem Mövenpick-Gründer Ueli Prager dann einfach mich empfohlen, ich sei sowieso die bessere Wahl. Ich war perplex, weil ich PR damals gegenüber dem Journalismus geringschätzte, sagte aber schliesslich zu. Zum Glück! Von Prager lernte ich, was Kommunikation als Führungsinstrument bedeutet.

*Wie wichtig ist Glück für eine Karriere?*

Leidenschaft und Können allein reichen nicht. Es braucht auch Opportunities, wie man heute sagt. Die muss man erkennen und ergreifen. Ich wollte immer etwas Neues anreissen. Während der Lehre versuchte ich mit einem Freund, eine Temporärvermittlung aufzuziehen, wir mieteten sogar ein Büro in Spreitenbach. Es ging schief. Gut gemeint ist halt nicht immer gut gemacht.

*Freiheit war Ihnen immer wichtig. Haben Sie antiautoritäre Züge?*

Mein Vater würde bestätigen, dass ich zum Widerspruch neige. Ich wuchs in einem katholisch-konservativen Haushalt auf. Die eigenen Grenzen zu sprengen, das zieht sich durch mein Leben. Mehr zu probieren als das, was gottgegeben scheint. Das kann ich nur empfehlen.

*Fehlt es den jüngeren Generationen an Mut, etwas zu wagen?*

So generell kann man das nicht sagen. Gerade die Digitalisierung hat in den letzten Jahrzehnten zu einem Boom von Startups geführt. Das hat viele Junge inspiriert, im Technologiebereich etwas zu wagen. Früher war das wirtschaftliche Motiv möglicherweise grösser als in der saturierten Schweizer Wohlstandsbubble von heute. Ich wusste, dass ich als erfolgreicher Unternehmer mehr verdienen könnte, als wenn ich einfacher Angestellter bliebe. Es war allerdings nie mein Ziel, Multimillionär zu werden.



Aloys Hirzel in seinem Büro in Zürich. Er sagt: «Ich bin kein Psychiater.»

KARIN HOFER / NZZ

## «Ich wusste, dass ich untendurch musste»

*Wenn Spitzenkräfte der Wirtschaft in der Krise stecken, rufen sie ihn: Aloys Hirzel. Die Beraterlegende spricht im Interview mit Marc Tribelhorn und Robin Schwarzenbach über den eigenen Aufstieg, die schlimmsten Fehler in Chefetagen – und das Scheitern.*

*Sind das monetäre Motiv und Ihre Leistungsbereitschaft familiär bedingt?*

Ich habe vier Geschwister. Mein Vater musste sehr viel arbeiten, um uns durchzubringen. Er war Schreinermeister, hatte noch einen Extraverdienst mit Nebenjobs. Durch seinen Fleiss und seine Konsequenz ermöglichte er uns eine sehr erfüllte Kindheit. Das hat mich geprägt. Natürlich machte mein Vater spitze Bemerkungen zu meinen etwas unkonventionellen Projekten. Aber er liess mich gewähren. Er und meine Mutter unterstützten mich, auch finanziell, wenn ich buchstäblich mal wieder ein Auto an die Wand gefahren hatte.

*Nach einigen Jahren bei Mövenpick machten Sie sich selbständig. Zuerst mit einem kleinen Büro, dann gründeten Sie 1981 die PR-Agentur Trimedia, mit der Sie später 100 Millionen Franken Honorarvolumen budgetierten und Büros in New York und Tokio einrichteten.*

Eines Tages sagte Ueli Prager zu mir: «Wir müssen Kosten sparen, Sie schreiben als Pressechef jetzt auch noch Werbetexte.» Das wollte ich nicht. So kam es, dass ich mich selbständig machte und als Externer für Mövenpick arbeitete. Ich mietete eine Zweizimmerwohnung in Zürich, nannte es Büro. Den Eltern schwatzte ich den grossen Esstisch ab – fürs Sitzungszimmer. Das Schreiben von Konzepten und Rechnungen war «learning by doing». Der richtige Moment ist oft einer, an dem Sie gewisse Risiken eingehen müssen.

*Was gab Ihnen das Gefühl, dass das funktionieren könnte?*

Ueli Prager hatte mich in die USA geschickt, wo ich Einblick in die PR-Abteilung der Hotelkette Holiday Inn bekam. Ich realisierte: Das Public-Relations-Business ist in Amerika richtig gross, das kommt auch in die Schweiz, und ich will in diesem Geschäft einer der Ersten sein. Ich gründete meine Unternehmen immer, wenn die Konjunktur abflachte. In solchen Situationen startet in der Regel niemand neu, und ich rechnete mir aus, dass ich dann einen Vorsprung auf die Konkurrenz erreichen konnte. Ich war überzeugt, dass das klappen würde.

*Haben Sie den Entscheid bereut?*

Ich wusste, dass ich zu Beginn untendurch musste. Ich schwor mir vor der Gründung, nie simple Produkt-PR zu machen. Dann kam ausgerechnet der Auftrag, eine Kampagne für Bräunungscreme zu gestalten. Ich musste über meinen Schatten springen, es ging schliesslich um den Aufbau meiner Agentur. Man soll seine Prinzipien haben, aber man darf sich auch nicht zu schade sein, einmal dagegen zu verstossen, wenn es einem übergeordneten Ziel dient.

*1990 fusionierten Sie spektakulär mit der viel grösseren GGK, der damals führenden Werbeagentur des Landes. Es wurde ein finanzielles Desaster. Drei Jahre später standen Sie vor dem Bankrott.*

Ich hatte das finanzielle Risiko unterschätzt und mich mit der Übernahme massiv verschuldet. Dann tat ich alles, um den Konkurs zu vermeiden und meine Glaubwürdigkeit zu retten. In der Schweiz ist Scheitern nicht erlaubt. Bankrott zu sein ist ein Stigma, das Sie nicht mehr loswerden.

*Aber?*

Die Auseinandersetzung mit dem Scheitern war sehr wichtig für meine weitere Karriere. Wenn Sie einmal wirklich am Abgrund stehen und Ihre Überlebensinstinkte benötigen, damit Sie nicht fallen oder nicht geschubst werden, dann hilft Ihnen diese Erfahrung später, gerade bei der Beratung in Krisenphasen.

*Da spricht der PR-Profi, der aus der Niederlage einen Sieg machen will.*

Wenn der Pöstler mit einem einem Betreuungsschreiben über 10 Millionen Franken kommt und Sie haben das Geld nicht, dann ist das nicht lustig. Ich sah mich in einem klapprigen Lastwagen mit 100 km/h auf einem schmalen Feldweg neben einem Fluss rasen und wusste nicht, ob ich es auf eine breite Strasse zurückschaffen würde. Aber ich hatte ein Grundvertrauen – und kam mit einem blauen Auge davon.

*«Was mich nicht umbringt, macht mich stärker», heisst es bei Nietzsche. Doch wie sah das Ihre Familie?*

«Die richtig guten Chefs besitzen die Fähigkeit, die Belegschaft mitzunehmen, ein Vorbild zu sein, Werte zu verkörpern.»

Es ist mir immer gut gelungen, Geschäft und Familie zu trennen. Selbstverständlich spreche ich mit meiner Frau, wenn mich etwas stark beschäftigt. Aber ich wollte nie, dass die Familie meine verlängerte Werkbank ist. Während der Zeit, die ich zu Hause verbringe, will ich abschalten. Sie überstehen extrem schwierige berufliche Situationen nicht, wenn Sie keinen letzten Zufluchtsort haben.

*Empfehlen Sie das auch den Politikern und Wirtschaftsführern, die Sie beraten?* Ich bin kein Psychiater. Ich gebe Ratschläge, wie meine Klienten anspruchsvolle Situationen besser lösen können. Oft wird das, was man sieht, mit dem verwechselt, was ist. Wenn ich nicht sicher bin, dass das, was ich sehe, auch das Problem ist, kann ich keine Strategie entwickeln, um es zu lösen. Die Persönlichkeiten, mit denen ich zu tun habe, wissen in der Regel selbst, wie sie von Stress abschalten können. Deren Privatleben interessiert mich nur, wenn ich spüre, es könnte ihr Problem noch potenzieren, etwa bei ausserehelichen Verhältnissen.

*Welche Fehler sollten Führungskräfte unbedingt vermeiden?*

Abgehoben sein, also Realitätsverlust im weitesten Sinn. Auch führt man heute nicht mehr so autoritär wie früher. Chef zu sein, ist zu einem Grossteil Handwerk. Sie müssen schauen, dass die Strategie und die Erträge stimmen, die richtigen Leute eingestellt werden. Aber die richtig guten Chefs besitzen die Fähigkeit, die Belegschaft mitzunehmen, ein Vorbild zu sein, Werte zu verkörpern. Das hat immer mit sozialen Kompetenzen zu tun, mit Authentizität. Ein Peter Voser von der ABB, ein Paul Bulcke von Nestlé, ein Beat Hess von Holcim, das sind solche Identifikationsfiguren.

*Kann man das lernen?*

Rhetorik, Auftritt, Kommunikation kann man zu einem gewissen Grad trainieren. Es gibt allerdings Naturtalente wie die erwähnten Persönlichkeiten, die kaum ein Training benötigen.

*Sind das Kunden von Ihnen?*

Es sind einfach Beispiele. Wir kommunizieren keine Listen mit Kunden.

*Schade. Was ist der grösste Fehler beim Krisenmanagement?*

Ich sehe immer wieder, dass versucht wird, ein Problem basisdemokratisch mit einem grossen Team zu lösen. Das funktioniert nie. In Krisen braucht es einen klaren Leader, der den Mut hat, die Verantwortung zu übernehmen. Natürlich wird er von einem Kernteam beraten, aber er entscheidet am Schluss allein. Geschwindigkeit ist entscheidend. Corona hat es deutlich gezeigt: Krisenmanagement mit 26 Krisenmanagern taugt einfach nichts. Kommunikativ braucht es zudem klare Kernbotschaften, die durchgezogen werden.

*Von Friedrich Dürrenmatt stammt der Satz: «Eine Geschichte ist dann zu Ende gedacht, wenn sie ihre schlimmstmögliche Wendung genommen hat.» Muss man jede Krise so denken?*

Ich werde Dürrenmatt für diesen Satz aus den «Physikern» ewig dankbar sein. Ich sage ihn meinen Kunden immer wieder. In einem kritischen Moment dessen schlimmstmögliche Wendung konkret zu denken, braucht Phantasie und Mut. Aber es ist extrem heilsam, weil auch abgebrühte Unternehmensleiter, die oft umgeben sind von Ja-Sagern, plötzlich aufwachen. So bringt man Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte dazu, einem zuzuhören, selbst wenn sie das Gesagte aberwitzig finden.

*In Politik und Wirtschaft werden Probleme gerne verdrängt, aufgeschoben oder kommunikativ verwehelt. Zu welcher Strategie rät der Krisenprofi?*

Man sollte klug vorgehen und reinen Wein einschenken. Schwerwiegende Probleme, die man verdrängt oder parkiert, holen einen irgendwann ein. Ich bin immer wieder überrascht, wie ernsthaft versucht wird, alles schönzureden. Wichtige Bezugsgruppen, vor allem aber die eigenen Mitarbeitenden und ihren gesunden Menschenverstand zu unterschätzen, ist ein kapitaler Fehler von Führungspersonen.

*Erstaunlich, dass Sie das sagen. Ihre Branche wird teuer bezahlt für Worthülsen. PR-Berater gelten als Verführer, als Manipulatoren der Öffentlichkeit.*

Das ist mir zu negativ. Natürlich vertreten PR-Berater bestimmte Interessen und wollen eine bestimmte Sichtweise rüberbringen. Aber als Berater wissen wir sehr genau, welchen anderslautenden Interessen und Sichtweisen wir gegenüberstehen. Und diese berücksichtigen wir, weil es die einzige Wahrheit selten gibt. Das ist keine exakte Wissenschaft. Erfahrung, die Fähigkeit, sich in andere hineinzudenken, und der Mut, dem Kunden nicht nach dem Mund zu reden, sind entscheidende Faktoren.

*Wie oft ist es schiefgegangen?*

Es ist schon vorgekommen, dass ein Problem aus dem Ruder lief und ich es zu spät merkte, weil ich nicht alle Kontrollhebel betätigt hatte. Riskant ist es, wenn man als externer Berater nicht vollständig informiert wird. Bei meinem einstigen Mandat für den später verurteilten Financier Werner K. Rey war es so. Ohne Transparenz kann man nicht richtig beraten – das ist bei einem Strafverteidiger nicht anders.

*Haben Sie manchmal Skrupel?*

Wir überlegen uns jeweils sehr genau, ob ein Mandat auch aus moralischen und ethischen Gründen vertretbar ist. Es gibt manchmal heikle Entscheide.

*Ein Beispiel?*

Ich hatte einen Fall, bei dem der Verwaltungsrat eines Unternehmens zu mir kam und sagte, dass der Präsident der die Firma beherrschenden Stiftung in die eigenen Taschen wirtschaftete. Das war wegen einer komplexen Regelung nicht verhinderbar und nicht strafbar, aber finanziell schädlich für die Firma. Wie bringt man den Mann dazu, freiwillig zurückzutreten, obwohl er mit seinem Amt Millionen verdient? Ich schlug dann vor, das Ganze öffentlich zu machen. Ich sagte dem Verwaltungsrat aber auch, dass mit dieser Prangerstrategie der betreffende Herr wohl nie wieder einen Job finden wird. Ein moralisches Dilemma.

*Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten rasant gewandelt. Heute spielt die Work-Life-Balance eine viel wichtigere Rolle. Zu Recht?*

Die Frage ist, was Sie erreichen wollen. Es war nie mein Lebensentwurf, um 8 Uhr ins Büro zu kommen und pünktlich um 17 Uhr wieder nach Hause zu fahren. Wer wirklich erfolgreich sein will und nicht gerade ein Ultratalent ist, muss auch heute noch bereit sein, die «extra mile» zu gehen.

*Sind Männer eher bereit, diese «extra mile» auf sich zu nehmen? Hürzel Neef Schmid besteht aus elf Partnern und zwei Partnerinnen. Bei den börsenkotierten Unternehmen ist es ähnlich. Wie erklären Sie sich das Ungleichgewicht?*

Das haben wir nicht gut gemacht. In ziemlich vielen Chefetagen, die ich kenne, grassiert das schlechte Gewissen. Es ist in der Schweiz offensichtlich schwierig, mehr Frauen für Führungsaufgaben zu rekrutieren.



Momente einer Karriere

## Die Bilanzpressekonferenz

R. Sc. · Am 9. August 1990 bitten Aloys Hürzel und seine Trimedia-Gruppe zur Pressekonferenz, um ihre Zahlen zu präsentieren – ein Novum in der PR-Branche. Trimedia will nicht nur Geschäftsberichte von Kunden, sondern auch die eigene Bilanz publizieren. Journalisten fragen sich: Ob Hürzel sein Unternehmen gar an die Börse bringen will? Der Kommunikationsprofi kann sich ein Schmunzeln nicht verkneifen, als er beim Interview mit der NZZ davon erzählt. Die Aufmerksamkeit konnte ihm damals nur recht sein. «Eine Pressekonferenz ist ein super Tool, um zu zeigen, was wir machen», sagt er rückblickend. Die Hackordnung auf dem Schweizer Markt war klar: Farner war die Nummer eins, doch Hürzel hatte ein Ziel vor Augen: Trimedia sollte zur grössten PR-Agentur der Schweiz werden. Und nicht nur das: Das Unternehmen expandierte auch nach Deutschland, Grossbritannien, Japan und in die USA – eine fiebrige Entwicklung, die 1993 jäh gestoppt wurde. Hürzel hatte sich mit dem Kauf der Werbefirma GKG übernommen. Nach diesem Rückschlag fängt er von vorne an – mit der Gründung der Agentur Hürzel Neef Schmid 1997.

*Was sind die Gründe?*

Sie wurden viel zu lange nicht wirklich gefördert. Ich glaube aber auch, dass es tendenziell mehr Männer gibt, die ihre Erfüllung vor allem im Job sehen – und dann kompromisslos überall sonst Abstriche machen. Frauen sind auch in dieser Beziehung konsequenter. In vielen Spitzenpositionen müssen Sie rund um die Uhr verfügbar sein. Es ist natürlich nicht so, dass die Frauen weniger gut qualifiziert wären – im Gegenteil. Aber wenn eine Frau ein grosses Talent ist, haben wir hierzulande viel zu oft ein Problem, sobald sie eine Familie gründet.

*Wir haben ein strukturelles Problem.*

Absolut. Meistens sind es die Frauen, die wegen der Kinderbetreuung beruflich etwas herunterfahren – auf Kosten der eigenen Karriere.

*Man könnte sagen: Sie sind mit Ihrer 60-Stunden-Woche Teil des Problems.*

Das mag sein. Als ich meine Unternehmen aufbaute, schlief ich oft nur vier bis fünf Stunden. Ich kann auch heute noch problemlos eine Nacht durcharbeiten, wenn es sein muss. So einen Lebensstil können Sie nur führen, wenn Ihre Familie das akzeptiert. Zum Glück ist meine Frau sehr autonom, sie hat mir immer den Rücken freigehalten. Wir sind wohl

beide Arbeitstiere. Ich sehe mich aber nicht als Auslaufmodell. Es wird immer Leute geben, die so arbeiten wollen.

*Sind die Unternehmen, die sich gerne zeitgemäss positionieren, noch nicht bereit für neue Arbeitsmodelle, etwa Job-sharing auf Führungsebene?*

Da ist schon einiges in Bewegung gekommen. Ich bin aber überzeugt, dass verantwortungsvolle Positionen, in denen schwierige Entscheide gefällt werden müssen, nicht geteilt werden können. Jobsharing als CEO, das läuft nicht. Dafür gibt es viele Beispiele. Es ist unausweichlich, dass die beiden Personen, die sich den Job teilen, auch einmal unterschiedlicher Meinung sind. Da können Sie doch nicht immer ausdiskutieren, wer recht hat, sondern müssen entscheiden.

*Lässt sich eine Führungsposition mit einem 80- oder gar 60-Prozent-Pensum bewältigen?*

Das ist primär eine Frage der Organisation. Wichtig ist, den Mut zu haben, auch schwierige Entscheide rasch zu fällen. Und sich mit kompetenten Mitarbeitenden zu umgeben, damit der Laden auch läuft, wenn man abwesend ist.

*Sie sind 73 Jahre alt, haben viel Geld verdient. Wieso arbeiten Sie eigentlich noch?*

Aus der gleichen Motivation wie früher. Es reizt mich noch immer, mit spannenden, klugen und anspruchsvollen Leuten Strategien zu entwickeln, um aus brenzligen Situationen herauszukommen. Schwierige Aufgaben halten mich fit.

*Rennen Sie nicht einfach vor der Frage davon, was Sie sonst tun könnten mit Ihrem Leben?*

Ich geniesse es ja in vollen Zügen. Ich bewege mich in Welten, zu denen nur wenige Zugang haben. Das ist ein Reichtum, der mir offensteht. Zugegeben, das macht fast ein bisschen süchtig. Was sollte ich sonst tun? Mit Golfen anfangen?

*Aber Sie arbeiten immerhin etwas weniger als früher?*

Ein bisschen vielleicht. Aber meine Arbeit hat auch viel mit Präsenz zu tun. Man geht an Veranstaltungen, trifft Leute, pflegt sein Netzwerk. Es ist keine Galeerenarbeit.

*Und das wollen Sie durchziehen, bis Sie auf dem Sterbebett liegen?*

Solange ich noch inspirierende Mandate habe, wieso nicht? Spass beiseite: Natürlich denke ich über meinen Rückzug nach. Aber ich nenne Ihnen jetzt sicher kein Datum. Es würde meine Partner und Kunden nur nervös machen.

*Was uns bevorsteht, ist die Aussicht auf eine Arbeitsgesellschaft, der die Arbeit ausgegangen ist, also die einzige Tätigkeit, auf die sie sich noch versteht.*

Hannah Arendt,

«Vita activa oder Vom tätigen Leben»

Die Aussicht, die Hannah Arendt in ihrem Hauptwerk von 1958 beschreibt, ist zum Glück nicht eingetroffen. Erschreckend ist sie trotzdem. Was wäre der Mensch ohne Arbeit, ohne Aufgabe? Manager ohne Quartalsziele, Journalistinnen ohne Texte, Kindergärtnerinnen ohne Kinder im Kindergarten?

Damit wir uns diesen Fragen und den damit verbundenen Sinnkrisen gar nicht erst stellen müssen, arbeiten wir, und zwar nicht zu knapp. Denn irgendwann kommen (sicher) ein eigener Haushalt, (hoffentlich) ein Garten, (wenn möglich) ein Hund und (vielleicht) Kinder dazu. All das gibt zu tun. Eltern, die ihre Pensen reduzieren, um Familie und Beruf zumindest ein bisschen miteinander vereinbaren zu können, werden das bestätigen: Kinder halten einen immer auf Trab. Kinder *und* Karriere erst recht. Da kann man sich noch so um eine Work-Life-Balance bemühen.

«Work-Life-Balance»? Der Begriff ist irreführend. Arbeit ist Teil des Lebens. Seien wir froh darum, denn sonst würden wir jeden Werktag aufs Neue sterben. Bei 45 Jahren Erwerbstätigkeit beziehungsweise 250 Arbeitstagen à 8,5 Stunden pro Jahr kommen wir auf eine Lebenszeit von knapp 11 Jahren, die wir nonstop mit Arbeiten verbringen. Nur schlafen tut der Mensch noch mehr: rund 28 Jahre, wenn wir von 8 Stunden täglich und einer Lebenserwartung von 83,8 Jahren ausgehen, die das Bundesamt für Statistik unlängst ermittelt hat.

### Wisse, was du willst

Und so widmen wir uns dieser einen grossen Sache, dieser prägenden Form der Daseinsbewältigung, die uns ein Berufsleben lang umtreibt. Die uns bereits beschäftigt, lange bevor wir den ersten Tag im allerersten Job erlebt haben. Arbeit, ein Job, ein Beruf, Karriere: Was macht das mit dem Menschen?

Wir sollten die Frage umdrehen: Was macht der Mensch aus seiner Zwangslage, dass er arbeiten muss, um Geld zu verdienen? Schafft er es, der existenziellen Krise zu entgehen, die ihm ob all dem *dolce far niente* drohen würde, wenn er plötzlich nichts mehr zu schaffen hätte?

Zunächst gilt es festzuhalten: Die eigenen Möglichkeiten sollten immer im Zentrum stehen: Wisse, was du willst und was du kannst. Damit du deine Arbeit im Griff hast und nicht umgekehrt. Man sollte einsteigen für die eigenen Wünsche, die eigenen Interessen. Glauben daran, dass man hierfür fast alles lernen kann, wenn man nur will und fleissig ist. Sein eigener Kompass statt fremdbestimmt sein, zumindest bei den beruflichen Zielen, von denen man sich durch nichts und niemanden abbringen lassen sollte.

Allein, für diese Erkenntnis braucht es Erfahrung und wahrscheinlich auch die eine oder andere Enttäuschung. Und wenn man zurückblickt auf die ersten Schritte oder Stolperer und darauf, was danach folgte in der eigenen «Karriere», kann es nicht schaden, gnädig zu sein. Lernen und arbeiten an sich selbst ist eine Lebensaufgabe. Zum Beispiel bei folgenden Wegmarken.

■ **In der Schule:** Das, was heute Zukunftstag genannt wird, ging in den späten achtziger Jahren so: Primarschüler begleiten ihre Väter oder (viel seltener) ihre Mütter einen Tag lang bei der Arbeit und tragen danach einen kurzen Bericht vor in der Klasse. Bei mir war das praktisch: Mein Vater war Chef eines Familienunternehmens, und das wollte ich irgendwann auch werden. Auch wenn er mich davor gewarnt hatte, dass es langweilig sein werde bei ihm im Büro. Er sollte recht behalten. «Dringend erwartete Ware aus Polen am Zoll festgehalten!» Diese Nachricht war das einzig Spannende, von dem ich erzählen konnte.

Mein damaliger Berufswunsch hielt sich trotzdem noch ein paar Jahre. Und ja, er kam tatsächlich von mir. Ziele haben ist wichtig, und seien solch kindliche Träume noch so absurd. Ich bin ein Buchstaben- und sicher kein Zahlenmensch. Als Geschäftsleiter eines



Immer höher hinaus, denn oben scheint das Licht: Die Vorstellung einer klassischen Karriere ist eindeutig. Die Frage ist, ob dem arbeitenden Menschen damit wirklich gedient ist – oder

## Karriere – eine Zwischenbilanz

*Der Mensch will beschäftigt sein, arbeiten, vorwärtskommen. Aber muss er auch aufsteigen, um glücklich zu sein? Versuch einer Auseinandersetzung mit einem schwierigen Begriff.*  
**Von Robin Schwarzenbach**

Handelsunternehmens wäre ich denkbar ungeeignet.

■ **Im Studium:** Was studieren? Wirtschaft? Oder Jura? Zu meiner Zeit, als der Begriff der «Mediengesellschaft» gerade die Runde machte, gab es ein weiteres Trendfach: Publizistik – genau das Richtige für einen verunsicherten jungen Mann wie mich, der einerseits etwas «Anständiges» studieren und andererseits doch seinen Neigungen folgen wollte. «Publizistik»: Das klang nach Medien, Zukunft, nach guten Aussichten nach der Universität. Es war ein Desaster. Die Vorlesungen viel zu theoretisch, die Hörsäle übervoll, und vor allem: Ich wollte viel lieber Geschichte studieren. Aber ich traute mich nicht, weil ich nicht als Nichtsnutz gelten wollte. Schlimmer noch, ich schrieb mich für ein weiteres «vernünftiges» Fach ein, für Politologie: noch mehr Theorie, man glaubt es kaum. Das hat mir den Rest gegeben.

Dann, nach einem Semester voller Selbstzweifel: endlich Geschichte! Und weil schöne Fächer derart schön sind: neuere deutsche Literatur als zweites obendrauf. So wurde das Studium doch noch zu einer der schönsten Zeiten meines Lebens.

■ **Im Volontariat:** eine der nächsten schönsten Zeiten meines Lebens. Nach einem Praktikum bei einer Lokalzeitung und im Lokalressort der anderen grossen Zeitung der Stadt hatte ich endlich einen Fuss in der Tür bei einem Weltblatt! Ich

wählte mich schon auf einer Stufe mit all den gemachten Journalisten um mich herum. War einer von ihnen, schliesslich war ich in jeder Morgensitzung dabei und meldete mich ab und zu sogar ebenfalls zu Wort. Eine glänzende Karriere schien zum Greifen nah.

Doch das nächste Desaster folgte *stante pede*. Ich war naiv, hochmütig und viel zu genügsam als Volontär. Und viel zu beeindruckt von den drei Buchstaben, die mir bis heute die Welt bedeuten. Und so gingen diese vier Monate zu Ende, ohne dass man vom Beginn einer Karriere hätte sprechen können, geschweige denn von einer Anstellung. Zu Recht, wie ich zugeben muss, wenn ich mein damaliges Ich vor 17 Jahren mit den hungrigen Jungen von heute vergleiche, die in ihren Praktika, Volontariaten oder Trainee-programmen alles geben für einen gelungenen Start ins Berufsleben. Bescheiden bleiben ist wichtig, aber bitte: nur keine Hemmungen! Seid mutig, Absolventen und Lehrabgänger, und lasst euch nicht entmutigen. Zeigt, was ihr könnt!

■ **In den Jahren danach:** durchwursteln. Einen Artikel nach dem anderen schreiben als freier Mitarbeiter, zunächst fast nur fürs Tourismusressort. Was zwar schön, aber sehr aufwendig ist, da man all die Hotels, Strände und Spas in aller Herren Ländern zuerst besuchen muss, bevor man drüber schreiben kann. Für Reismuffel wie mich eine Tortur. Zumal man bei solchen Aufträgen immer aufpassen muss, von den einladenden Destinationen



...ob andere Dinge nicht wichtiger sind.

KARIN HOFER / NZZ

Wer unverhofft von einem Headhunter angefragt wird, sollte authentisch bleiben. Auch wenn man sich natürlich geschmeichelt fühlt.

und ihren Pressebetreuern nicht korrumpiert zu werden. Meine schlimmste Reise: eine Woche wandern in Montenegro, mit einer französischen Journalistengruppe. Eine ganze Woche! Mit Franzosen, die mir genüsslich zu verstehen gaben, wie schlecht mein Französisch doch sei! Ausserdem hatte ich akuten Liebeskummer. Wie soll man in so einem Zustand hübsche Reportagen schreiben?

Ich habe es trotzdem geschafft. Der Text wurde für gut befunden. Es war mein erster richtiger Test als Schreiber. Von meinem wichtigsten beruflichen Ziel (schreiben, schreiben, schreiben) habe ich mich auch durch weitere Krisen nicht abbringen lassen. Auch wenn ich bedrohlich wankte: als ich keine Energie und keine Ideen mehr hatte. Als ich mich aus Verzweiflung um eine Stelle in einem Beratungsunternehmen beworben hatte und von der Corporate Language kaum ein Wort verstand beim Vorstellungsgespräch. Als ich dachte, ich sollte von vorne anfangen: zurück an die Universität, etwas «Anständiges» studieren – und dann endlich einen «richtigen» Job ausüben, wie die meisten meiner Freunde, die Anwälte oder Banker waren...

Zum Glück habe ich das nicht gemacht. Ich schrieb weiter. Und irgendwann hat es dann doch geklappt mit einer Stelle. Als ich kaum mehr damit gerechnet hatte. *Never say never*. Aber das ist eine andere Geschichte.

Karriere, Karrierestreben – wohin bringt das den Menschen? Der Weg führt oft

**Karrierestreben kann steil nach unten führen: wenn man vor lauter Arbeit nicht mehr mitbekommt, dass man jegliches Mass längst verloren hat.**

nach oben, aber manchmal auch steil nach unten – wenn man zu viel arbeitet, da man unbedingt aufsteigen will. Und vor lauter Arbeit nicht mehr mitbekommt, dass man jegliches Mass längst verloren hat. Wenn man alles dem Job unterordnet, da man sich nicht mehr abgrenzen kann und meint, Leistung und Erfolg im Beruf seien die einzige Quelle fürs Selbstwertgefühl. Vor allem Männer, die regelmässig zu Arbeitstieren mutieren, wissen, wie sich das anfühlt. Es geht so lange «gut», bis man nicht mehr kann: kein Benzin mehr im Tank und keine Tankstelle weit und breit.

#### Verbiege dich nicht

Der IT-Verantwortliche eines mittelgrossen Unternehmens, der an einem Dienstag im Mai bei Grass und Partner in Basel zu seinem wöchentlichen Termin erscheint, befindet sich in einer anderen Situation. Im Januar hat der 53-Jährige seine Stelle im Management gekündigt. Jetzt absolviert er ein «Outplacement», wie man in der Managersprache sagt. Giovanni Adornetto, der Basler Geschäftsführer von Grass, soll ihn bei der Stellensuche unterstützen. Finanziert wird die Massnahme vom Noch-Arbeitgeber des IT-Manns.

Für ihn ging es im alten Job nicht mehr weiter. Die Firmenkultur habe nicht zu ihm gepasst, sagt der zweifache Familienvater, der zuvor jahrelang im Ausland gearbeitet und unter anderem in Asien einen Standort mit 700 Mit-



KEYSTONE

#### Momente einer Karriere

## Der Dopingfall

R. Sc. · Rom, Leichtathletik-WM 1987, Final über 1500 Meter. Sandra Gasser überspurtet die Rumänin Doina Melinte (Nummer 489) auf der Zielgeraden und gewinnt Bronze. Es ist der grösste Erfolg der 25-jährigen Bernerin – die drei Wochen später aus allen Wolken fällt: A- und B-Probe waren positiv (Methyltestosteron), Gasser gilt als des Dopings überführt. Am gleichen Abend beteuert die Athletin am Schweizer Fernsehen: «Ich habe nichts gemacht, und ich werde alles daransetzen, das zu beweisen.» Der Fall wirft Fragen auf. Viele Zeitungen glauben ihr – und spekulieren, ob ihr jemand das Anabolikum ohne ihr Wissen verabreicht habe. Die Profile der Steroidhormone der beiden Proben sind zudem nicht identisch. Stammt die B-Probe etwa gar nicht von Gasser? Das Römer Labor teilt mit, dass das Lösungsmittel verunreinigt gewesen sei. Doch der Befund bleibt bestehen. Gasser wird zwei Jahre lang gesperrt. Sie wehrt sich gegen das Urteil – vergeblich. 1989 kehrt sie zurück auf die Tartanbahn. Später gewinnt sie drei weitere Medaillen. Doch so stark wie in Rom ist Gasser nicht mehr.

arbeitern geleitet hat. Der es gewohnt ist, Verantwortung zu übernehmen, Entscheide zu fällen und umzusetzen – etwas, was in der jetzigen Firma so nicht möglich gewesen sei, sagt der Mann.

Wo steht er heute? Den Schock der Trennung habe er überwunden, berichtet der Gesprächspartner. Das anfängliche Gefühl, versagt zu haben, ebenfalls. Stattdessen habe er sich auf seine Stärken besonnen: «Ich habe 20 Jahre lang Abteilungen und Firmen geführt. Nach einer gewissen Zeit wollte ich immer wieder etwas Neues machen. Ich bin Generalist, ich bringe Berufsleute zusammen, die nicht die gleiche Sprache sprechen. Ich will gar kein Spezialist sein!» Sein «elevator pitch», also die Kurzpräsentation des eigenen Profils, klappt mittlerweile ganz gut. Es könnte noch etwas frischer und prägnanter sein, findet Adornetto.

Wichtiger als die Form ist jedoch der Inhalt der Botschaft: Der Klient will sich nicht mehr verbiegen, sondern als derjenige auftreten, der er ist. Er sagt: «Ich will einen Job, der mir jeden Tag Freude macht – und nicht irgendeine Stelle.» Hier hat sich einiges getan, seit er sich nach der Kündigung mit seiner Zukunft auseinanderzusetzen begann. Bald wird er seine letzten Ferien beziehen. Dann kann er sich ganz aufs Netzwerken konzentrieren. Erste Treffen mit mehreren Firmen hat er bereits abgemacht, wie mit Adornetto besprochen. Es klingt nach einer vollen Agenda.

Muss es immer nach oben gehen, wenn man Karriere machen will? Das

stellen selbst Headhunter infrage. Flache Hierarchien in vielen Firmen machen es schwierig, aufzusteigen. Aber was bedeutet Karriere dann?

Serge von Senger, Partner bei Wilhelm Executive Search in Zürich, sagt: «Karriere bedeutet Berufung. Man kann nur gut sein, wenn man *passion* hat.» Das merke man im persönlichen Gespräch mit Kandidaten. «Passt der *character* zu unserem Kunden, zu den *people*, zur Kultur des Unternehmens?» Das sollte man nicht zu akademisch angehen, findet von Senger. «Man muss den Menschen verstehen, mit dem man es zu tun hat.»

Mit anderen Worten: Wer unverhofft von einem Headhunter angefragt wird, sollte – auch hier – authentisch bleiben. Auch wenn man sich natürlich geschmeichelt fühlt. Sofern es sich um einen seriösen Anbieter handelt, der von seinem Kunden exklusiv mandatiert ist und die Jobofferte und die Firma dahinter somit auch gut beschreiben kann. Der sich wirklich bemüht um einen – bevor man in harten Interviews und womöglich in einem Assessment eingehend getestet wird. Vielleicht hilft ein solcher Kontakt, damit es beruflich vorwärtsgeht. Vielleicht ist man ganz zufrieden oder sogar glücklich, ohne Avancen von anderen Firmen abwehren zu müssen.

Das Wort «Karriere» stammt übrigens aus dem Lateinischen. Man kann es sowohl auf «cursus» (Laufbahn) als auch auf «carrus» beziehen, also einen Karren, der fährt – egal, ob nach oben oder geradeaus.



**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

# Fürschi cho

Deine Weiterbildung an der  
Hochschule für Wirtschaft FHNW.

[fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung](https://fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung)



## Otto Mihm Stiftung

### Ausschreibung:

## Ausbildungs-Unterstützung für Start-up- oder KMU-Leader

Die Otto Mihm Stiftung mit Sitz in Düdingen ist eine gemeinnützige Stiftung, welche unter anderem die Förderung von Bildung, Lehre und Forschung sowie die Förderung von KMU und Start-ups bezweckt.

Im Bereich der Förderung der Bildung möchte die Otto Mihm Stiftung **Talente**, welche bei einem Start-up oder bei einem KMU tätig sind, bei ihrer Aus- resp. Weiterbildung unterstützen, die sich im **Bereich Führung / Leadership / Strategie / zukunftsfähige Softskills** weiterentwickeln möchten.

Ziel ist es, mit der Ausbildung die Leadership-Qualitäten zu fördern, damit die Talente ein Start-up oder ein KMU erfolgreich aufbauen und weiterentwickeln können, um das Unternehmen nachhaltig im Markt zu positionieren.

Falls Sie in einem Start-up oder bei einem KMU tätig sind, welches sich in der Wachstumsphase befindet und Sie sich in den obengenannten Bereichen weiterentwickeln möchten, können Sie ein schriftliches Unterstützungsgesuch bei der Otto Mihm Stiftung (c/o Walder Wyss AG, Christoffelgasse 6, Postfach, 3001 Bern) einreichen. Bitte fügen Sie Ihrem Gesuch ein CV sowie Unterlagen zur gewünschten Ausbildung bei und legen Sie dar, inwiefern die beabsichtigte Ausbildung Ihre Leadership-Qualitäten fördert und wie diese im Unternehmen letztlich konkret umgesetzt werden können.

Sofern die Otto Mihm Stiftung das Unterstützungsgesuch gutheisst, kann sie einen Teil der Ausbildungskosten finanzieren. Da die Unterstützungen begrenzt sind, entscheidet die Otto Mihm Stiftung dreimal jährlich über die Gesuche. Wir möchten Sie deshalb bitten, die folgenden Eingabefristen zu beachten:

- 30. Juni 2022 (der Entscheid erfolgt bis Ende August 2022)
- 30. September 2022 (der Entscheid erfolgt bis Ende November 2022)
- 31. Januar 2023 (der Entscheid erfolgt bis Ende März 2023)



 **Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup> executive | **MBA**

## Bereit für den nächsten Karriereschritt?

**Executive MBA in  
General Management**

Fokus:

- Internationales Management <sup>DE | EN</sup>
- Digital Transformation <sup>EN</sup>

[www.emba.uzh.ch](https://www.emba.uzh.ch)

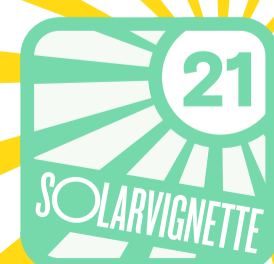
Jetzt für den  
Infoanlass am  
09.06.2022  
anmelden.

# 2 für 1

Bestelle zwei Solar-  
vignetten fürs Handy  
und erhalte eine davon  
gratis. Code: NZZ21

# DEIN STÜCK ENERGIEWENDE!

[www.solarvignette.ch](https://www.solarvignette.ch)







Momente einer Karriere

## Der Rücktritt

R. Sc. · Ein Büro voller Blumen. Die tragische Figur jener turbulenten Tage im Dezember 1988 unscheinbar am Bildrand, als wisse sie nicht so recht, was sie von den Solidaritätsbekundungen halten soll: Bundesrätin Elisabeth Kopp ist soben zurückgetreten. Der Justizministerin wurde das Eingeständnis zum Verhängnis, ihren Mann im Herbst über allfällige Geldwäschereien der Shakarchi Trading AG informiert und ihm einen sofortigen Rücktritt aus dem Verwaltungsrat der Firma empfohlen zu haben. Die Boulevardmedien hatten sich seit Tagen eingeschossen auf die erste Bundesrätin der Schweiz. Der «Blick» schäumt: «Es reicht jetzt. Das Justiz- und Polizeidepartement ist keine private Angelegenheit von Frau Kopp!» Die «Schweizer Illustrierte» titelt: «Frau Kopp, haben auch Sie gelogen?» Die NZZ indes bezeichnet Kops Abgang am Tag danach als unausweichlich. Die Zeitung benennt aber auch den eigentlichen Schuldigen des Skandals: Hans W. Kopp, der als Gemahl einer Bundesrätin die notwendige Sorgfalt in seinen geschäftlichen Verbindungen habe vermissen lassen. Der Chefredaktor kommentiert: «Es wäre fatal, ihren Rücktritt als Argument gegen die volle Gleichberechtigung der Frauen auszuliegen, für die Bundesrätin Kopp bleibende Pionierdienste geleistet hat.»

KEYSTONE

# Die Pensionierung rückt näher: was dann?

Die Buchhalterin Patricia D'Agostino, 61, hat sich vor über zehn Jahren erstmals Gedanken darüber gemacht – in einem Kurs für künftige Rentner.

OLIVER CAMENZIND

Patricia D'Agostino war etwas über 50 Jahre alt, als sie sich zum ersten Mal mit ihrer Pensionierung beschäftigte. Warum besuchte sie einen Kurs über Vorsorge, wo sie doch noch fast 15 Jahre zu arbeiten hatte? «Mit 60 braucht niemand mehr mit Sparen anzufangen. Dann ist es zu spät», sagt D'Agostino. Sie aber wollte schon vorher wissen, was auf sie zukommt.

Heute ist D'Agostino 61 und immer noch nicht im Ruhestand – im Gegenteil. Sie ist Buchhalterin beim Zürcher Arbeitgeberverband und arbeitet «noch immer sehr gern», wie sie sagt. Trotzdem ist sie froh darüber, dass sie sich schon lange mit dem Aufhören beschäftigt. Denn gelernt hat sie in der Zwischen-

zeit weit mehr, als wie AHV, zweite und dritte Säule zusammenspielen.

Mehr als 11 000 Arbeitstage dauert ein Arbeitsleben in der Schweiz. Doch dann ist plötzlich Feierabend – für immer. Wer vor der Pensionierung steht, steht vor grossen Veränderungen. Sylvia Kunz kennt sich damit bestens aus. Sie ist Geschäftsführerin bei Advantage, einer Fachstelle für Alter und Arbeit von Pro Senectute. Mit der Pensionierung gehe nicht nur die Karriere zu Ende, sagt sie. «Es fängt auch etwas an: ein ganz neuer Lebensabschnitt. Die Arbeit hat enormen Einfluss auf unser Leben. Fällt sie weg, müssen wir uns von Grund auf neu orientieren.» Nach über 45 Jahren in vorgegebenen Strukturen ist da auf einmal nichts mehr. Pensionierte müssen sich mehr um Freunde und Lebenspartner

bemühen. Sie müssen sich ihre Zeit selber einteilen, da kein Chef mehr eine Tagesordnung bestimmt. Und sie müssen eine neue Aufgabe finden. «Die Arbeit gibt einem das Gefühl, gebraucht zu werden», sagt Kunz. Nicht wenige widmen sich deshalb einem Projekt oder einer Tätigkeit im Freiwilligenbereich.

Aber wie richtet man sich mit 64 oder 65 Jahren noch einmal ganz neu aus?

### Alkoholismus und Einsamkeit

Weil das gar nicht so leicht ist, bietet Sylvia Kunz mit Advantage Seminare für ältere Erwerbstätige an. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hören dort, was für finanzielle Konsequenzen die Pensionierung haben wird. Einen ähnlichen Kurs besuchte Patricia D'Agostino, als

sie über 50 war. Während der Seminare von Advantage sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aber auch ein Gefühl dafür bekommen, wie sich das künftige Leben als Pensionierte anfühlen wird. Sie sollen in sich gehen und herausfinden, was ihnen wichtig ist; wie viele Freunde sie sich wünschen; wie und wo sie wohnen möchten. Solche Themen gingen neben den finanziellen Aspekten oft etwas unter, sagt Kunz. Sie findet es darum wichtig, dass ältere Arbeitstätige ihre Pläne, aber auch ihre Ängste mit anderen Menschen besprechen, die sich in der gleichen Situation befinden.

Wer bis zum letzten Tag arbeiten geht, ohne sich mit der Pensionierung zu beschäftigen, kann leicht in ein Loch fallen. Aus Überforderung stürzen sich viele Neurentner in den Alkohol. So ist schätzungsweise ein Drittel der alkoholkranken älteren Menschen erst nach der Pensionierung süchtig geworden. Das schreibt das nationale Kompetenzzentrum Sucht Schweiz. Eine weitere Gefahr ist die soziale Leere: Ein Drittel der über 65-Jährigen leidet gemäss Bundesamt für Statistik unter Einsamkeit. Dieser Anteil ist zwar tiefer als in anderen Altersgruppen, aber immer noch substanziell.

### Ruhestand auf Probe

Patricia D'Agostino hat keine Angst davor, dass die Pensionierung sie überfordern könnte. Sie weiss zwar, dass es viele Pläne braucht, um die neue freie Zeit zu füllen. «Man kann schliesslich nicht acht Stunden am Tag fernsehen. Die ganze Zeit nur Sport treiben, das geht aber auch nicht.» Es brauche eine gute Mischung von allem. Und dann gibt es natürlich Unwägbarkeiten. Wie es sich anfühlen wird, wenn sie zum Beispiel ihren Mann immer um sich hat, vermag sie nicht abzuschätzen.

Aber D'Agostino tut, was sie kann, um sich vorzubereiten. Schon vor 15 Jahren hat sie ihr 80-Prozent-Pensum auf 70 Prozent reduziert. Heute arbeitet sie noch drei Tage in der Woche. «So bekomme ich an den übrigen vier Tagen einen Vorgeschmack auf die Pension», sagt sie und lacht. Es ist eine Art Ruhestand auf Probe. An ihren freien Wochentagen nimmt sie sich Zeit zum Nachdenken: Was will sie machen, wenn sie nicht mehr zur Arbeit muss? Wie kann sie schon vor der Pensionierung verhindern, dass ihre sozialen Kontakte nur im Büro stattfinden? Für D'Agostino ist die Pensionierung ein Übergang, den es zu planen und zu organisieren gilt. Sie habe bereits jetzt eine Vorstellung davon, wie das ungefähr sein könnte. «Das ist ein gutes Gefühl.»

Wenn alles gut läuft, hat sie Ende Oktober 2024 ihren letzten Arbeitstag, dann würde der Ruhestand endgültig Realität werden – an sieben statt nur vier Tagen pro Woche. Dann möchte sie ein Instrument lernen, am liebsten Keyboard. Und falls ihr doch einmal langweilig werden sollte, kann sich D'Agostino auch vorstellen, einen Nebenjob anzunehmen, sich vielleicht bei Pro Senectute oder einem Verein zu engagieren. Die Hauptsache sei, dass sie aktiv bleibe und immer wieder Neues lerne, sagt sie. Das sei ihr wichtig: «Man muss sich Sorge tragen, wenn man aus der Pension etwas machen möchte; dem Kopf, aber auch dem Körper.»

Dass frisch Pensionierte immer besser auf ihre Gesundheit achten, beobachtet auch Sylvia Kunz von Advantage. Es komme nicht von ungefähr, dass Pensionierte heute durchschnittlich 15 Jahre bei guter Gesundheit vor sich hätten. Sie stünden sogar unter einem gewissen Druck, möglichst aktiv und tatkräftig zu bleiben. «Einfach alt werden, das geht

heute nicht mehr.» Dazu lebten wir zu sehr in einer Leistungsgesellschaft. Auch im höheren Alter wolle man deshalb fit und präsent bleiben, sagt Kunz.

### Die meisten freuen sich

Früher war Pensionierung mit Altwerden und Sterben konnotiert. Heute jedoch wollen angehende Rentnerinnen und Rentner Neues lernen, Sport treiben, neue Bekanntschaften schliessen. Sie scheinen geradezu eine zweite Jugend vor sich zu haben. D'Agostino sagt: «Ja, es stimmt, es ist sehr aufregend.»

Sie ist damit nicht allein. Die allermeisten Arbeitstätigen schauen ihrem Ruhestand mit grosser Vorfreude entgegen. In einer Studie von Axa Investment Managers gaben die meisten Befragten an, dass sie sich auf ihre Pensionierung freuen. Auf einer Skala von 1 («sehr traurig») bis 10 («sehr glücklich») bewerteten sie ihre Einstellung zur Pensionierung im Schnitt mit 7,7 – also durchaus positiv. Werner Rutsch, Mitglied der Geschäftsleitung von Axa Investment Managers, hat die Studie durchgeführt. Für ihn ist klar, warum sich fast alle auf ihren Ruhestand freuen: «Das ist eine ganz neue Erfahrung. Darauf sind die meisten neugierig.» Doch gerade Personen, die vorher sehr gut verdient hätten, täten sich gelegentlich schwer mit dem Loslassen, sagt Rutsch. Viele von ihnen suchten sich später einen Nebenjob, der ihnen wieder etwas Identifikation biete.

In der Studie kommt aber auch Skepsis zum Ausdruck. Die Angst vor schlechter Gesundheit, vor Einsamkeit oder davor, keine Aufgabe mehr zu haben, teilen fast alle Befragten. Für Werner Rutsch ist es kein Wunder, dass die Altersvorsorge bis vor der Pandemie jeweils zuoberst auf den Sorgenbarometern der Schweizer Bevölkerung stand: «Die Pensionskassen zahlen immer weniger aus. Das ist besonders für Menschen mit tieferen Einkommen ein grosses Problem.»

Besonders Arbeitslose, Schlechtverdiener und Frauen sind um ihre finanzielle Sicherheit nach der Pensionierung besorgt. Über einen Versuch, das Problem anzugehen, stimmt die Schweiz



«Bald pensioniert zu sein, ist sehr aufregend.»

Patricia D'Agostino  
Buchhalterin  
beim Zürcher  
Arbeitgeberverband

im kommenden Herbst ab. Die «AHV 21» sieht eine schrittweise Vereinheitlichung des Rentenalters 65 für Frauen und Männer vor. Betroffene Frauen würden während einer Übergangszeit von Ausgleichsmassnahmen profitieren, die über eine erhöhte Mehrwertsteuer finanziert würden. Linke Parteien und Gewerkschaften bekämpfen die «AHV 21» vehement: Es sei eine Reform auf dem Buckel der Frauen, heisst es von dieser Seite. Die geplanten Kompensationen für Frauen seien «absolut ungenügend», schreibt die SP auf ihrer Website.

Patricia D'Agostino unterstützt die «AHV 21», obwohl sie bei einem Ja an der Urne drei Monate länger arbeiten müsste: «Wir müssen etwas tun», sagt sie. «Nur an sich selbst denken zählt nicht.» Die Abstimmung sieht sie als Chance zur Verbesserung der Situation. Und über die drei zusätzlichen Monate mag sie sich nicht aufregen: «Nach so vielen Jahren Arbeit kommt es auf ein paar Wochen doch nicht mehr an.»

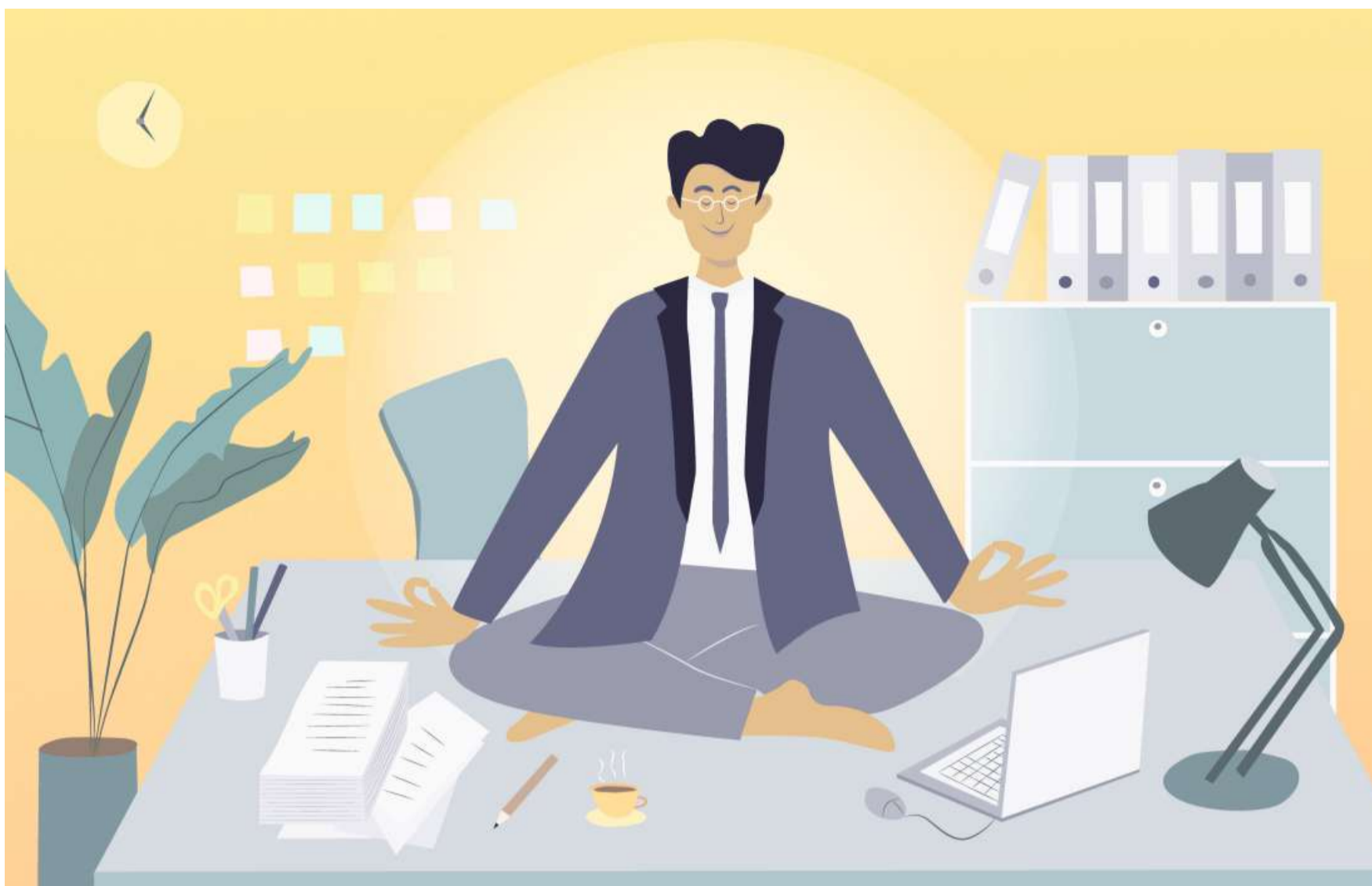
ANZEIGE

## Join The International School of First Choice in Zurich

Preschool Programme (18 months) to International Baccalaureate Diploma (18 years)

**ICS** inter-community school zurich





## Freude statt Mühsal

ROBIN SCHWARZENBACH (TEXT),  
JOANA KELÉN (ILLUSTRATION)

Sind Sie zufrieden in Ihrem Job? Schon möglich. Aber macht Sie Ihre Arbeit auch glücklich? Hier sollte man durchaus unterscheiden, denn Arbeitszufriedenheit und Arbeitsglück sind nicht dasselbe. Als zufrieden gelten Mitarbeiter, wenn sie erreichen, was von ihnen erwartet wird. Wenn erwartbare Leistungen mit erwartbarer Bezahlung zusammentreffen. Bei solcherart «zufriedenen» Angestellten kann es sogar sein, dass sie ihre persönlichen Ziele und Ambitionen herunterschrauben, damit sie sich zumindest einigermaßen arrangieren können mit ihrem Job. Viele von ihnen dürften sich ihre Arbeit schönreden. Sie sagen sich, dass es schlimmer sein könnte. Für diese Haltung hat die Arbeitspsychologie bereits in den 1970er Jahren einen Begriff geprägt: «resignative Arbeitszufriedenheit».

Die Berliner Glücksforscherin Ricarda Rehwaldt hingegen will herausfinden, was Glück ausmacht bei der Arbeit – und nicht Zufriedenheit. Resultat der Tausenden von Datensätzen von Angestellten, Führungskräften und Topmanagern, die die Psychologin ausgewertet hat: Glück in Unternehmen entsteht durch drei Bedingungen – erstens, wenn Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll empfinden; zweitens, wenn sie sich selber verwirklichen können; und drittens, wenn sie sich in ihren Teams als Gemeinschaft verstehen. Beispiel Selbstverwirklichung: Mitarbeitende seien glücklich, wenn sie selber entscheiden, Ideen einbringen und ihre Stärken ausspielen könnten und wenn sie das Gefühl hätten, dass ihr Job sie persönlich weiterbringe, betont Rehwaldt im Gespräch.

Wenig überraschend ist die Erkenntnis der Forscherin, dass Selbstverwirklichung desto geringer ausfällt, je grösser die Unternehmen sind. Compliance, mehr oder weniger sinnvolle Verwaltungsaufgaben, eine lähmende Dienstnach-Vorschrift-Kultur, Vorgesetzte und Kollegen, die einem häufig aus guten Gründen, aber noch öfter aus Prinzip dreinreden, statt einen machen zu lassen – wer kennt das nicht?

Arbeitsglück kann zwiespältig sein. Daten von Rehwaldts Beratungsunternehmen Felicicon deuten darauf hin, dass Frauen ihre Arbeit zwar eher für sinnvoll halten als Männer. Sie können sich in ihren Jobs aber viel weniger selber verwirklichen – mit dem Resultat, dass ihr Arbeitsglück in der Endabrechnung weniger ausgeprägt ist als jenes der männlichen Befragten.

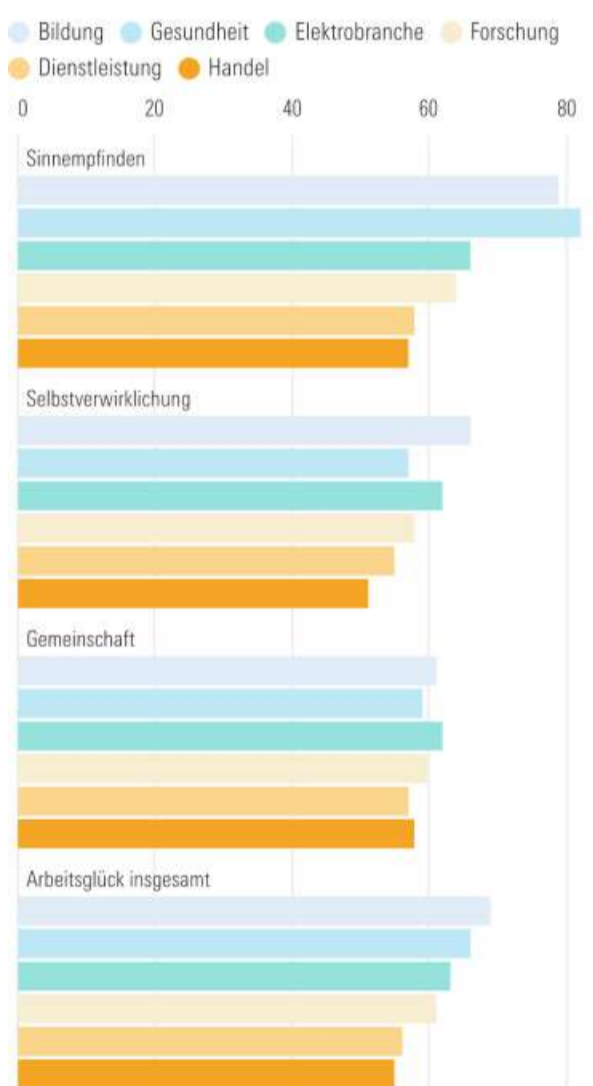
Was also tun? Rehwaldt ist überzeugt, dass Unternehmen mit wenig Aufwand viel erreichen könnten. Denn: Glückliche Mitarbeiter sind offen für Neues und haben mehr Ideen als jene, die nur «zufrieden» sind. Glücksmomente bei der Arbeit steigern die Motivation und das Engagement der Angestellten – und damit auch deren Leistung.

Übrigens, das Wort «Arbeit» stammt aus dem Germanischen: «arabi», Mühsal, Plage. Dieser Konnex hat sich tief eingegraben in unserer Kultur: Arbeit muss irgendwie mühsam sein, sie sollte ja nicht zu viel Freude bereiten, denn schliesslich machen wir sie nicht zum Spass... Vielleicht ist es an der Zeit, diese Haltung hinter sich zu lassen. Vielleicht sollten Firmen und Mitarbeiter ambitionierter sein – damit wir nicht nur zufrieden, sondern glücklich werden können bei der Arbeit.

## Sinn, Selbstverwirklichung, Gemeinschaft machen glücklich bei der Arbeit

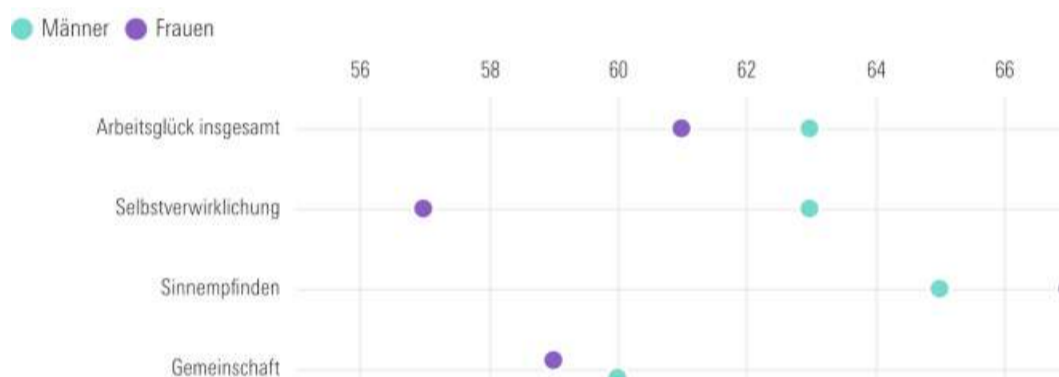
### Lehrerinnen, Ärztinnen und Pflegerinnen finden ihre Arbeit sehr sinnvoll

Glücksempfinden nach Branchen und Kategorien, Anteile in Prozent



### Männer sind etwas glücklicher bei der Arbeit als Frauen

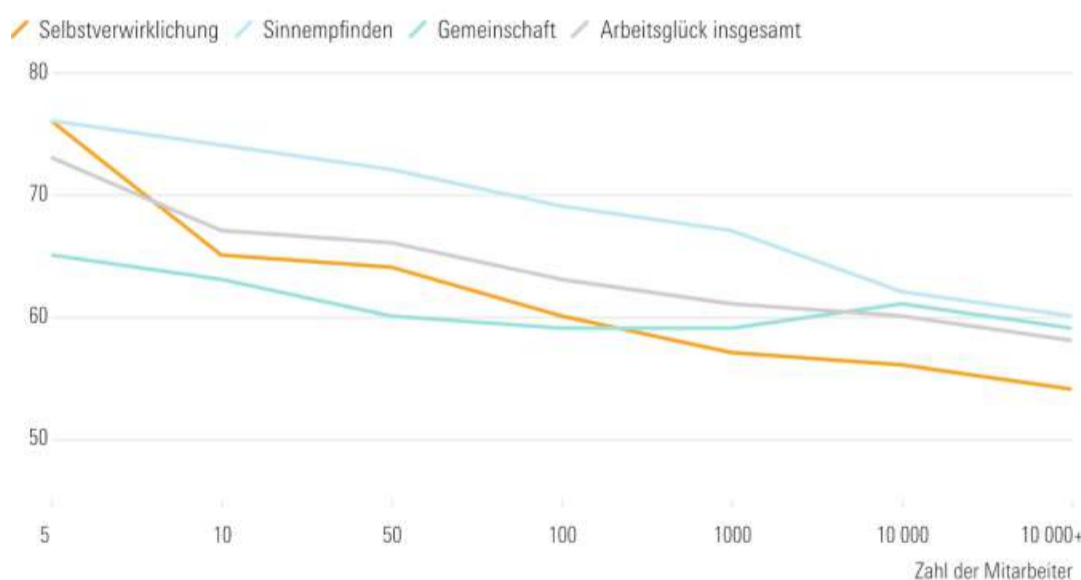
Anteile nach Glückskategorien, in Prozent



Lesebeispiel: Männer sind zu 63 Prozent, Frauen zu 61 Prozent glücklich mit ihrer beruflichen Situation.

### Je grösser das Unternehmen, desto mehr Kontrolle, desto weniger Freiheiten

Arbeitsglück nach Kategorien und Firmengrösse, Anteile in Prozent



QUELLE: FELICICON GMBH, BERLIN

R. Sc.

ANZEIGE



## Lass uns gemeinsam Ziele erreichen

Gemeinsam lernen. Gemeinsam wachsen. Gemeinsam weiterkommen.  
Für deine Erfolge und deine Zukunft: [fh-hwz.ch/gemeinsam](https://fh-hwz.ch/gemeinsam)

Hochschule für Wirtschaft Zürich

HWZ

# «Ich will etwas Sinnvolles tun»

Nach Jahren an der Universität treffen drei junge Idealisten auf den harten Alltag im ersten Job. Können sie dort bestehen?

GIORGIO SCHERRER

«Netzwerke Sie wann immer möglich. Aber bleiben Sie entspannt dabei!» Das sagt die HR-Frau beim Workshop für Junior Employees. «Schärfen Sie Ihr Profil, füllen Sie Ihren Rucksack. Aber bleiben Sie breit aufgestellt und flexibel einsetzbar!» Das sagt der Abteilungsleiter beim Karrieregespräch. «Du bist ein echter Teamplayer, bewahr dir das. Aber etwas spitzere Ellenbogen solltest du schon haben!» Das sagt die erfahrene Arbeitskollegin.

Es kommt Lustiges zusammen, wenn man sich als Mittzwanziger mit Gleichaltrigen über Karrieretipps unterhält, die man beim Berufseinstieg so erhält. Man könnte glatt ein Trinkspiel daraus machen. Doch wenn wir bei jeder leeren Phrase, bei jedem offensichtlichen Widerspruch einen Schluck nehmen müssten, wären wir wohl ziemlich schnell betrunken. Unvergessen der Praktikanten-Rekrutierer, der auf eine gute Durchmischung im Unternehmen pochte, aber in einem Monatslohn von 1500 Franken kein Problem sah. Unvergessen auch die Firma, die in der Stellenausschreibung Leistung vor alles stellte – und beim Vorstellungsgespräch dann nach dem Beruf der Eltern fragte.

Meistens lachen wir über solche Episoden, schütteln vielleicht den Kopf und sprechen dann über etwas anderes. Schlechte Ratschläge gehören schliesslich zum Leben dazu. Und leere Management-Phrasen, so scheint es, ebenso. Aber manchmal sprechen wir auch darüber, was solche Episoden mit uns machen, wofür sie stehen: für die unausweichliche, leichte Resignation beim Übergang von der Uni- in die Arbeitswelt. Für das Gefühl, dass, anders als im Studium, Leistung allein nicht zum Erfolg führt. Als junge Akademiker sind wir extrem privilegiert – und hinken doch unseren Altersgenossen hinterher, die schon Jahre im Berufsleben stehen. Wie geht man da damit um, wenn man mit grossen Ideen und Idealen von der Uni kommt – und dann merkt, wie schwierig es sein kann, diese Werte in der Arbeitswelt zu leben?

Es ist nicht ganz einfach, darüber zu sprechen. Das wurde in den Gesprächen für diesen Artikel klar. Wer als junger Mensch zu offen hohe Erwartungen zeigt, zu viel Frust oder zu wenig Demut, kann schnell als verwöhnter Nörgler gelten. Selbst wenn es nur darum geht, über eine Phase des Übergangs zu sprechen. Das tun im Folgenden drei junge Menschen, die an der Schwelle zwischen Ausbildung und Beruf stehen. Obwohl die drei aus unterschiedlichen Fachrichtungen kommen, haben sie doch eines gemeinsam: Sie wollen bei ihrer Arbeit etwas bewirken, gestalten, verändern. Die Frage ist: Lässt man sie auch?

**Juristin, 28, Mitarbeiterin in einer Sozialbehörde: «Und so hockst du im Praktikumsstumpf»**

*Ich bin den normalen Weg gegangen: schnell studieren, ein Praktikum am Ge-*

*richt, dann eines in einer Kanzlei, dann die Anwaltsprüfung. So verläuft die klassische Juristinnen-Karriere, das war mein Plan. Bis ans Gericht habe ich es geschafft.*

*Doch dann bin ich auf die Welt gekommen: Tagelang habe ich nur Protokolle geschrieben – oder hatte oft überhaupt nichts zu tun. Dabei wäre gerade im Praktikum die Idee, dass man günstig arbeitet, aber dafür etwas lernt und in jedes Rechtsgebiet hineinblicken kann. Stattdessen war der Grossteil der Praktikanten bei uns gelangweilt, unterfordert, unterbeschäftigt. Aber alle sagten mir auch: «Brich ja nicht*

**«Gute Leistung allein reicht nicht. Du musst auch zur rechten Zeit am rechten Ort sein.»**

Juristin, 28

*ab! Wenn man das nachher in deinem Lebenslauf sieht, ist das schlecht.»*

*Und so hockst du im Praktikumsstumpf, manchmal jahrelang – bis du irgendwann das Glück hast, fest angestellt zu werden. Gute Leistung allein reicht nicht. Du musst auch zur rechten Zeit am rechten Ort sein. Und wenn du dieses Glück nicht hast, erhältst du immer wieder positives Feedback von deinen Chefs – aber es nützt dir nichts. Ich weiss: Man soll nicht jammern. Andere haben es viel schwerer. Aber diese Gefühle, diese Enttäuschung und Ungeduld, die sind nun einmal da. Im Büro verstecke ich das, aber für mich muss ich einen Weg finden, damit umzugehen.*

*Nach dem Studium bist du zwangsläufig ein bisschen Idealistin. Du denkst: Wenn ich mir nur Mühe gebe und Leistung bringe, komme ich rasch vorwärts und kann etwas Gutes bewirken. Aber dann, im Berufsalltag, merkst du: Das ist nicht so einfach.*

*Bei der Arbeit prallen Generationen aufeinander: Deine Chefs sind 50 oder 60, sie leben in einer anderen Welt. Sie werden misstrauisch, wenn du schneller und technikaffiner bist als sie. Und wenn du Teilzeit arbeiten willst, einfach für etwas mehr Freizeit, dann verstehen sie das nicht und fragen: «Ah, du willst also bald Kinder?» Viele junge Juristinnen in meinem Umfeld sind nach dem Studium total im Stress. Sie wollen möglichst bald einen unbefristeten Job mit anständigem Gehalt. Sie wollen Sicherheit, um eine Familie gründen zu können. Mit 26 sind sie fertig mit dem Studium, dann müssen sie Praktika machen, unbezahlt*

*auf die Anwaltsprüfung lernen. Vielleicht fallen sie einmal durch, dann müssen sie es nochmals versuchen – bis es klappt.*

*Am Gericht sagten mir viele: «Ich würde gerne das Anwaltspatent machen, aber wenn ich eine Familie möchte, liegt das nicht drin.» Das haben sich die Männer, die sich diesen Karriereweg ausgedacht haben, wohl nicht überlegt. Ich selbst hatte am Ende Glück: Ich hatte den Mut, mein Gerichtspraktikum zu kündigen. Dann habe ich lange das Richtige gesucht. Und schliesslich eine Stelle bei einer Behörde gefunden – weil ich dort schon während des Studiums gejobbt hatte. Jetzt habe ich Verantwortung, die Tage vergehen schnell, Teilzeit ist kein Problem. Und mit meiner Arbeit kann ich Menschen konkret helfen, jeden Tag. Das ist schön.*

*Wie meine Zukunft langfristig aussieht? Gute Frage. Vielleicht bleibe ich in der Schweiz, vielleicht wandere ich aus, vielleicht mache ich noch eine ganz andere Ausbildung. Zwei Jahre nach dem Berufseinstieg weiss ich eigentlich vor allem, was ich alles nicht machen will.*

**Arzt, 27, im Zwischenjahr: «Ich finde immer Arbeit»**

*Als Medizinstudent darf man nicht zu grosse Erwartungen haben. Man darf nicht denken: Wenn ich fertig bin, dann gehe ich ins Spital, dann bin ich Arzt, der grosse Chef! Denn wenn man dort ankommt, macht man erst mal mehr Büros als Patientenarbeit. Man hat nur Zeit für die Diagnosen, nicht für die Menschen an sich. Und man merkt, wie krass träge das Gesundheitssystem manchmal ist.*

*Manche von uns jungen Ärzten sagen sich: Nach dem Studium arbeiten wir extrem hart – ein ausgeglichenes Leben können wir uns immer noch später einrichten. Doch wenn du so denkst, steckst du irgendwann plötzlich mittendrin und kommst nicht mehr raus. Ein Rädchen im Getriebe. Darauf hatte ich keine Lust. Darum habe ich mir nach dem Studium eine Auszeit gegönnt. Ich arbeite Teilzeit in einer Hausarztpraxis, schreibe etwas an meiner Doktorarbeit. Diesen Schritt zurück – ich habe ihn gebraucht.*

*Aber ich bin eine Ausnahme. Viele stressen nach dem Studium durch. Manchen gefällt das, aber viele scheisst es auch an. Sie machen nicht das, wofür sie ausgebildet sind – und das lässt sie resignieren. Wobei ich auch finde: Schaut uns Studienabgänger doch an. Wir haben noch nie richtig gearbeitet, unser Wissen ist total theoretisch, wir haben keine Erfahrung. Da kannst du doch nicht ernsthaft die grosse Entscheidungsmacht erwarten. Als Arzt weissst du ausserdem: Ich finde immer Arbeit. Wenn nicht im Spital oder in einer Praxis, dann bei einer Versicherung, einem Startup, in der Verwaltung. Weil ich das weiss, konnte ich mir jetzt diese Auszeit vom Karrieremachen nehmen. Weil ich finde: Wenn man es sich schon leisten kann, soll man es auch tun.*

*Natürlich kannst du nicht so herumtrödeln wie ich, wenn du mit 40 Professor sein willst. Dann musst du von Anfang an voll dahinter. Aber für mich hat dieses Durch-*



Momente einer Karriere

## Die Abwahl

R. Sc. · Für seine Gegner ist es das Ende einer Ära. Doch er hat anderes im Sinn: Am 13. Dezember 2007 hält Bundesrat Christoph Blocher eine kämpferische Rede im Nationalratssaal – 24 Stunden zuvor hat die Vereinigte Bundesversammlung nicht ihn, sondern die Bündner Regierungsrätin Eveline Widmer-Schlumpf in die Landesregierung gewählt. Das Komplott der Linken und der CVP hat funktioniert. Blocher, der seiner SVP im Herbst zum Sieg bei den Nationalratswahlen verholfen hat, ist weg. Seine Partei ist gespalten. Doch der Abgewählte denkt gar nicht dran, abzutreten. «Parlamente können zwar Leute aus der Regierung entfernen, aber nicht aus der Politik», sagt der damals 67-Jährige. 2008 kandidiert Blocher erneut für den Bundesrat, 2011 wird er noch einmal Nationalrat. Prägend in der Politik bleibt er bis heute.

*stressen keinen Sinn. Das ist nicht mein Ziel. Ich will mir eine Nische im Gesundheitssystem suchen, in der ich etwas Sinnvolles für meine Patienten tun kann. Ohne mein ganzes Leben danach ausrichten zu müssen. An der Universität haben viele die Tendenz, sich immer mit den Überfliegern zu vergleichen. Ich finde: Das ist falsch. Deshalb mache ich jetzt mein Ding. Mal schauen, wo es mich hinführt.*

**Historiker, 30, arbeitet im Kulturbereich: «Die totale Erfüllung im Berufsleben gibt es nicht»**

*Die Übergangszeit vom Studenten- ins Berufsleben war für mich nicht leicht. Mit dem Masterabschluss schien es mir, als würde ich einen Teil meiner Identität verlieren – und neu herausfinden müssen, wer ich danach überhaupt bin.*

*Ich hatte diese Vorstellung, dass man in der Berufswelt immer alles im Griff haben muss. Als Student habe ich zwar immer nebenher gearbeitet und dabei schon realisiert: Auch die erfahrensten Leute wissen nicht immer sofort, was zu tun ist. Aber ich fragte mich stets dabei: Sollte das nicht anders sein?*

*Heute habe ich bei meiner Arbeit in einer kulturellen Einrichtung selber Budgets und Vorgaben, an die ich mich halten muss – und fühle mich immer mal wieder überfordert. Lange dachte ich deshalb, ich sei zu unprofessionell für die Arbeitswelt. Doch irgendwann merkte ich: Vielleicht war auch meine Unsicherheit falsch. Vielleicht bin ich als Geisteswissenschaftler gefragter als gedacht. Rückblickend*

*betrachtet lief es nach meinem Master nämlich recht rund: Ich fand – wie überraschend viele in meinem Umfeld – recht problemlos Arbeit und nach einer gewissen Zeit auch meine aktuelle Festanstellung. Meine erste unbefristete Stelle kam mir gar nicht wie ein so grosser Schritt vor. Meinen Eltern war sie fast wichtiger als mir: Irgendwie wurde ich in ihren Augen erst damit richtig erwachsen.*

*Wichtiger als Jobsicherheit ist mir im Moment, dass ich Raum für Kreativität habe und etwas Sinnvolles tue. Das ist in meinem aktuellen Job so.*

*Und doch musste ich mich von einer Gewissheit verabschieden. Seit meiner Kindheit dachte ich: Irgendwann komme ich in dem Job an, den ich immer wollte und der meinem Leben Sinn gibt. Nun denke ich, dass sich die meisten irgendwann eingestehen müssen: Das funktioniert nicht so. Die totale Erfüllung im Berufsleben gibt es nicht. Die wenigsten, die ich kenne, gehen in ihren Jobs vollends auf. Einige sehen den Sinn ihrer Tätigkeit nicht, andere sind über- oder unterfordert, haben schlechte Teams oder verdienen zu wenig. Im Vergleich dazu bin ich privilegiert. Aber auch ich habe immer wieder Mühe mit Stress, Überforderung und Überlastung. Und die Vorstellung, vom Job erfüllt werden zu müssen, macht es nicht leichter – im Gegenteil.*

*Aber eigentlich ist es ja eine konservative Vorstellung, dass ein Job dich überhaupt zufriedenstellen kann. Mein Ziel für die nächsten Jahre ist deshalb, mich durch etwas mehr Distanz abzuwehren gegen den Stress und die Selbstzweifel. Und etwas mehr zu schätzen, was ich habe.*



Momente einer Karriere

## Der erste Kunde

R. Sc. · Was tun, wenn man während der Doktorarbeit ein Molekül identifiziert, das bestimmte Pflanzen vor Pilzbefall bewahrt? Die Biologin Olga Dubey wusste, dass ihre Entdeckung an der Universität Lausanne etwas bewirken könnte – die Russin und ihr Schweizer Mann gründeten Agrosustain, eine Firma in Renens bei Lausanne. Zunächst konzentrierte sich das Unternehmen auf biologische Fungizide. Dann kam Coating hinzu: Agrosustain produziert eine natürliche Crème, die den Wasserverlust etwa von Mangos und Avocados reduziert. Und das nicht erst in der Schweiz, sondern bereits im Herkunftsland der Früchte, die so länger frisch bleiben. Das Bild zeigt die CEO in der Reiferei ihres ersten Kunden im Thurgau, im März 2021: Das Startup hatte sein Coating-Produkt zur Marktreife gebracht. Heute führt die 31-Jährige eine Firma von 13 Mitarbeitern. 2019 figurierte Dubey auf der «Forbes»-Liste «30 under 30 Europe» – zu ihrer eigenen Überraschung. Sie sagt: «Die Auszeichnung hilft, um gegenüber Investoren glaubwürdig zu sein.»

NICOLE RÜTTI

«Meine Karriere habe ich mir anders vorgestellt», sagte Graber zu seinem Psychiater. Er sei mental erschöpft von all den Umstrukturierungen, Agilitätsvorgaben und Auf- und Abstiegen.

Zugesetzt habe ihm auch die Corona-Krise. «Versuchen Sie mal, einen bunt zusammengewürfelten Haufen im Home-Office zu führen. «Mission impossible», die Leute mit Videokonferenzen anzuspornen!» Selbst gemeinsame Waldspaziergänge und Online-Feierabendbiers hätten den Team-Spirit nicht zurückgebracht. «Ich habe kürzlich ein Management-Buch über die Tücken flacher Hierarchien gelesen: «Wenn die Affen den Zoo regieren». Genau so fühle ich mich», lamentierte Graber.

«Purpose»?

Aber mittlerweile sassen die meisten Angestellten nicht mehr im Home-Office, sondern wieder im Büro, wandte der Psychiater ein, der auch sein Coach ist. Das mache die ganze Situation nur noch schlimmer, konterte Graber. «Nun muss ich mich mit den Leuten wieder von Angesicht zu Angesicht auseinandersetzen», brummte er.

«Wie meinen Sie das?», fragte der Coach. «Dieses ständige Kommunizieren!», entfuhr es Graber. «Wissen Sie, vor einigen Jahren war das noch ganz

simpel. PEAK hiess damals das bewährte Führungsprinzip.» Der Psychiater schaute ihn verdutzt an. «Planen, Entscheiden, Anordnung, Kontrolle», erklärte Graber. «So wurde das unserer Generation beigebracht. Aber heute muss ja alles ausdiskutiert werden, sonst gibt es einen Aufstand. Alles muss einen «Purpose» haben.»

«Sense» und Stillzimmer

Kürzlich habe er einem seiner Mitarbeiter sogar erklären müssen, weshalb die Erstellung und Formatierung von Kundenpräsentationen durchaus zu seinem Aufgabengebiet gehöre. «Wissen Sie, was der junge Mann daraufhin gesagt hat?», fuhr Graber weiter. «Fleissarbeit sei nun mal nicht seine Stärke, er sei eher der disruptive Strategie. Und er sehe keinen «Sense» in langweiligen Powerpoint-Präsentationen.» Graber seufzte: «Und wenn ich mal ausnahmsweise eine Sitzung nach 17 Uhr anberaume, dann regt sich gleich Widerstand der Mütterfraktion. Sogar ein Stillzimmer mussten wir im Büro einrichten. Eine absolute Notwendigkeit für einen modernen Betrieb, hat uns das HR erklärt.» Graber verdrehte die Augen. «Ich verstehe Sie ja, Graber, aber tempora mutantur, die Zeiten ändern sich nun mal», versuchte ihn der humanistisch gebildete Therapeut zu beruhigen.

Das brachte Graber erst recht in Fahrt. «Seit neustem müssen wir sogar

Sensitivitätstrainings über uns ergehen lassen», ereiferte er sich. «Um unser Einfühlungsvermögen zu schulen, andere Meinungen und Kulturen als Bereicherung zu akzeptieren und Konflikte besser zu meistern.» – «Wohl so eine Art gruppendynamisches Training zum Abbau der kognitiven Dissonanz», murmelte der Psychiater vor sich hin.

«Und all dies nur, weil Frau Vogel-sang den Herrn Meier hinter seinem Rücken einen fettwanstigen Egomane genannt und er sie daraufhin als hirnlose, klimakterische Kuh beschimpft hat.» – «Und was haben Sie im Kurs gelernt?», fragte der Therapeut. «Keine Schimpfwörter und keine Witze über die Wechseljahre, Freaks und Leute mit Gewichtsproblemen», antwortete Graber, hörbar resigniert.

Der Coach dachte lange nach und blickte Graber schliesslich verständnisvoll an: «Ich verrate Ihnen ein Geheimnis. Ich verstehe Sie sehr gut. Bin schliesslich nicht mehr der Jüngste, und mir schlägt diese pathologische Entwicklung auch aufs Gemüt.» – «Und ich muss mir auch noch den ganzen Tag solche Geschichten anhören», dachte der Psychiater bei sich.

Die gesammelten Graber-Kolumnen aus der NZZ gibt es auch in Buchform. Nicole Rütli: Graber. Ein Manager im Hamsterrad. Edition Königstuhl, St. Gallenkappel 2022. 130 S., Fr. 20.–.

ANZEIGE

Das neue digitale Magazin der NZZ

# Nervenkitzel für den Geist.

## NZZ magazin

Jetzt entdecken auf [magazin.nzz.ch](https://magazin.nzz.ch)

# Das Ende des KV (wie wir es kennen)

Die Schweiz wird immer akademischer. Was bedeutet das für die beliebteste Lehre des Landes? Bericht eines gelernten Kaufmanns.

SAMUEL TANNER

Mit dieser Glastüre an der Bahnhofstrasse in Zürich öffnet sich mir die Tür in eine Zeit, die es nicht mehr gibt. In der Schalterhalle am Hauptsitz der Zürcher Kantonalbank gibt es auch keine eigentlichen Schalter mehr. Es gibt freundliche Leute, die einen sofort «empfangen» und je nach Wunsch in die «Bankcomatenzone» leiten oder in den «Freiraum», einen Raum für «Kreativität, Co-Kreation und Innovation», den die Leute vom Zürcher Bankenverband an diesem Abend im April gemietet haben, um eine neue Kampagne für die Banklehre zu lancieren.

Sie stellen einen Filmclip vor, in dem ein paar Lernende einen Vitaparcours absolvieren. Es sieht aus, als seien grosse Anstrengungen unternommen worden, um alles unangestrengt aussehen zu lassen, und irgendwann sagt Andrej, zweites Lehrjahr: «Für mich war eine Banklehre die beste Entscheidung. Ich liebe es. Ich liebe es.» Den Vitaparcours kann man als Metapher lesen für den Lebensfitmacher, den die Banklehre sein will. Ein Ort, an dem alles beginnen kann.

Das ist die Werbewelt. Aber wie sieht die Realität aus?

## Alte Welt

Meine Berufskarriere begann mit einem fassungslosen Gesicht. Als ich meinem Sekundarlehrer vor sechzehn Jahren mitteilte, ich hätte mich nicht für das Gymnasium, sondern für das KV entschieden, für eine kaufmännische Lehre mit Berufsmatura, prallten im Kleinen jene zwei «Schweizen» aufeinander, die im Grossen zunehmend auseinanderdriften: die akademische und die duale.

Ich komme aus der zweiten Schweiz: In meiner Familie haben schon meine Mutter, eine gelernte Kauffrau, und mein Grossvater, ein gelernter Drucker, auf einer Bank gearbeitet. In meiner Region, dem St. Galler Rheintal, ist die gymnasiale Maturitätsquote so tief wie fast nirgends in der Schweiz. An die Kanti, so hiess es bei uns, gehen die Kiffer. Ich ging in die Lehre. Auf der Bank wurde ich in die Geheimnisse des Geldes eingeführt. Ich lernte, wie ich mich zu verhalten hätte, falls man mich entführte. Am Schalter entschied ich, wer Geld bekam und wer nicht.

Zur selben Zeit füllte ich nachmittagelang Münz in eine Münzmaschine, die an guten Tagen eine Münzrolle um die andere ausspuckte. An schlechten Nachmittagen betrachtete ich sie wie eine Tinguely-Maschine. In den drei Monaten im Zahlungsverkehr schlief ich über den orangen und den roten Einzahlungsscheinen ein, bis ich immer nach fünf Scheinen einen Schluck aus einer Cola-Flasche nahm.

An jene Tage denke ich, wenn ich mir heute manchmal überlege, ob ich nicht besser eine gymnasiale Maturität gemacht hätte – vielleicht hätte ich inzwischen einen Dokortitel und keinen Minderwertigkeitskomplex. Ich glaube, das Gymnasium ist für gute Schülerinnen und Schüler der direktere Weg, die Lehre ist ein Umweg. Vielleicht aber sind direkte

Wege zwar gut für den Lebenslauf, Umwege aber besser für die Biografie.

Das KV ist vielleicht auch deshalb die mit grossem Abstand beliebteste Lehre im Land, weil sie zwischen den zwei «Schweizen» vermittelt – das KV mit Berufsmatura ganz besonders. Wenn auf dem akademischen Weg primär Wissen und auf dem dualen Weg primär Können trainiert wird, dann ist das KV jene Ausbildung, die Wissen und Können zu kombinieren versucht. Das ist das KV, wie wir es kennen. Wie wir es kannten. Denn jetzt wird das KV reformiert.

## Transformation

In den vergangenen Jahren haben Leute wie der Ökonom Rudolf Strahm immer wieder gegen die «Akademisierungsfalle» angeschrieben. Dennoch ist die Akademisierung eingetreten. In der Schweiz hatten noch nie so viele Menschen einen Hochschulabschluss wie im Jahr 2020, am vorläufigen Ende der Statistik: 1,4 Millionen. Je weiter die Globalisierung voranschritt und je internationaler ein Chef ist, desto kleiner ist das Verständnis für die Lehre. Im Nationalrat hat der Aufstieg der SVP die Akademisierungsquote lange gesenkt, mit den vergangenen Wahlen stieg sie auch da. Und selbst die SVP wird vor allem von Akademikern geführt. Bei den Grünliberalen, der Partei des Zeitgeists, haben fünfzehn von sechzehn Nationalrätinnen und Nationalräten studiert, sieben tragen einen Dokortitel.

In der Politik, so empfinde ich es als Lehrabgänger, wird die duale Bildung zwar immer noch stark verteidigt. Inzwischen wird sie aber fast eher verklart. Am empfindlichsten reagiere ich bei jenen Politikern, die zwar selbst studiert haben, die aber aus Enttäuschung über das eigene Milieu jetzt die Lehrabgänger überhöhen. Sie merken nicht, wie paternalistisch sie dabei wirken – und wie sie eigentlich über Lehrabgänger denken. Ich habe nie vergessen, wie der damalige Prof. Dr. Christoph Mörgeli, ein Medizinhistoriker, in seiner Verbitterung über den damaligen «Rundschau»-Moderator Sandro Brotz, der eine kaufmännische Lehre gemacht hat, bei erster Gelegenheit über dessen «KV-Niveau» spottete.

Die Berufslehre wurde immer auch instrumentalisiert: von der Politik, die primär daran interessiert ist, dass die Arbeitslosigkeit tief ist. Von der Wirtschaft, die primär daran interessiert ist, gute und eingespurte Fachkräfte rekrutieren zu können. Manchmal auf der gleichen und manchmal auf der anderen Seite steht das Interesse jener Lernenden, die sich zwar von einem Arbeitgeber ausbilden lassen, sich aber gleichzeitig auf eine Wissensgesellschaft vorbereiten wollen. Das ist die Balance, die die Berufslehre halten muss. Und ich glaube, diese Balance ist gefährdet.

In den vergangenen Jahren blieben immer unzählige Lehrstellen unbesetzt, im Jahr 2021 waren es 14 500. Ausgewiesen hat diese Zahl eine Task-Force des Bundes, die «Perspektive Berufslehre» heisst. Unzählige Kampagnen werben für die Berufslehre. Login, der



Momente einer Karriere

## Souverän am schlimmsten Tag

R. Sc. · Kloten, am 3. September 1998. Der SAir-Konzernchef Philippe Bruggisser (links) und Beatrice Tschanz, die Kommunikationschefin, stellen sich nach der grössten Katastrophe der Schweizer Luftfahrt den Medien: Tags zuvor war eine Swissair-Maschine bei Halifax in den Atlantik gestürzt, alle 229 Insassen kamen ums Leben. Wie erklärt man das Unbegreifliche? Bruggisser, eigentlich ein spröder Zahlenmensch, und Tschanz, die Stimme des Unternehmens, entscheiden sich für pietätvolle Transparenz: «Alle Fakten, keine Spekulationen, Opfer und Angehörige haben Priorität.» Vier Pressekonferenzen finden statt an diesem Donnerstag. Um 16 Uhr muss Bruggisser die letzten Hoffnungen zerstören: «Es gibt keine Überlebenden.» Tschanz gesteht einem Journalisten: «Man muss perfekt funktionieren. Das versuchen wir. Es gelingt natürlich nicht.» Die behutsamen Auftritte der beiden stehen für die letzten Glimmerlichter des Konzerns. Drei Jahre später folgt das Grounding: Die Swissair ist am Ende – eine Spätfolge der verfehlten Hunter-Strategie Bruggissers.

Ausbildner der Schweizer Verkehrsbranche, verspricht «Lehrstellen mit filmreife(n) Momenten», etwa die Lehre als Polymechanikerin (Jeanne: «Bei mir funk't jeden Tag»). Der Metzgerverband hat Mühe, Nachwuchs zu finden. Er tritt jetzt als «Swiss Meat People» auf. Die Kampagne, die der Zürcher Bankenverband nun lanciert hat, steht unter dem Leitspruch: «Los is Läbe.» Als begänne es erst mit der Banklehre.

All die Bemühungen dokumentieren vor allem die Mühe der Berufslehre.

## Neue Welt

Die Kampagne für die Banklehre entstand, nachdem sich das KV reformiert hatte – und der Zürcher Bankenverband im vergangenen Jahr mit einem Communiqué darauf reagierte: «Steht die Banklehre vor dem Aus?»

Die Reform, die ab dem nächsten Jahr greifen wird, verändert das KV grundlegend. Bisher gab es drei Ausbildungsgrade: das Basisprofil, die erweiterte Ausbildung (das klassische KV) und die Kauffleute mit Berufsmatura. Ein Upgrade sollte möglichst leicht sein. In der Bildungssprache nennt man es «Durchlässigkeit». Mit der Reform wird man im klassischen KV aber nicht mehr in klassischen Fächern wie Mathematik und Deutsch unterrichtet, sondern in Handlungskompetenzen. Die Ausbildung rückt von der Schule weg und näher an den Beruf. Das Upgrade zur Berufsmatura, wo weiterhin nach Fächern unterrichtet wird, wird schwieriger. In Zukunft gibt es nicht mehr Kaufleute, sondern einen Handlungskaufmann und eine Wissenskauffrau.

Wenn ich damals gefragt wurde, ob ich das KV mache, betonte ich immer, ich würde eine Banklehre machen. Das war das Standesbewusstsein, das uns gelehrt wurde. Die Banklehre verstand sich schon damals als Avantgarde des KV, und gewisse Dinge ändern sich nie. Das merke ich, als ich an jenem Abend im April durch die Glastüre in die Zürcher Kantonalbank gehe, in den «Freiraum», die neue Welt des KV.

«Film ab», sagt Christian Bretscher, der den Zürcher Bankenverband führt. Dann zeigt der neue Videoclip, wie die Zukunft aussehen soll. Die grossen Banken der Schweiz hatten befürchtet, ihre

Lehre werde unattraktiver mit der Reform. Gleichzeitig wollten sie die Lehre retten, weil sich sonst ihr Talentpool verkleinerte. Es gibt Eltern, die ihre Kinder lieber in eine Lehre als ans Gymnasium schicken, weil ihnen die Lehre näher ist. Weil das klassische KV nun aber von der Schule weg- und zum Beruf hinrückt und damit für gute Schüler weniger attraktiv wird, lancierten die grossen Banken in Zürich einen zusätzlichen Ausbildungsgrad: die Berufsmaturität Fokus. Das erste Schuljahr verbringen diese Kauffleute ausschliesslich in der Berufsschule, nachher erst kommen sie in den Lehrbetrieb.

Die Einzahlungsscheine, die ich eingesehen habe, lesen sich jetzt selbst ein. «Entweder muss man den Brief nicht mehr selbst schreiben, oder es gibt ihn gar nicht mehr», sagt Christian Bretscher vom Bankenverband. «Stattdessen organisiert man die Kundinnen und Kunden im digitalen System.»

Die Banklehre vollzieht nach, was die Gesellschaft vorgibt: Sie verakademisiert. «Früher war das KV eine Sekretariatslehre», sagt Bretscher, «aber diese Zeit ist vorbei: Die Absicht ist, die Berufsmatura näher an die gymnasiale Matura heranzurücken. Am Ende setzt eine Banklehre sowieso die Bereitschaft voraus, nachher an eine Fachhochschule oder eine Universität zu gehen.»

Ich habe inzwischen den Bachelor einer Kunsthochschule. Auf einer Bank wollte ich nicht mehr arbeiten. Aber das KV habe ich nicht bereut. Es war nicht der direkteste Weg, um Journalist werden, und vielleicht versperrt es mir irgendwann den Weg in eine Führungsposition. Aber Umwege bringen einen buchstäblich weit herum. Und doch glaube ich, dass akademische Titel immer wichtiger werden, je globalisierter die Welt (und damit die Schweiz) wird. Unsere Gesellschaft verakademisiert bei gleichzeitiger Selbstversicherung darüber, dass die akademische und die duale Schweiz gleichberechtigt seien. Es ist eine unserer Lebenslügen.

Die Banklehre hat sich dieser Situation, sehr schweizerisch, längst angepasst. Wenn sie einst eine Sekretariatslehre war, dann ist sie jetzt eine theoretische und praktische Vorbereitung auf die Hochschule. Das ist das KV, wie wir es noch kennenlernen werden.

**skyguide** beyond horizons

# Werde dipl. Flugverkehrsleiter\*in HF

## Bewirb Dich jetzt für die Ausbildung

**Mindestanforderungen für die Eignungsabklärungen:**

- Matura oder Berufslehre mit eidg. Fähigkeitszeugnis (EFZ)
- Zwischen 18 und 30 Jahre alt
- Schweizer Staatsbürgerschaft von Vorteil
- Englisch auf Niveau B2

Nach erfolgreichem Abschluss garantieren wir Dir einen Arbeitsplatz.

Besuche unsere Berufsinfoveranstaltungen online: [skyguide.ch/events](https://skyguide.ch/events)

BE A #GUARDIAN OF THE SKY

Weitere Informationen: [skyguide.ch/future](https://skyguide.ch/future)

fb ig in xg tw

**Universität Basel** ADVANCED STUDIES  
Advanced Studies

In Ihrem Job haben andere die besseren Rollen?  
Übernehmen Sie die Regie:

# mit Weiterbildung

Unser Studien- und Weiterbildungsangebot: [www.advancedstudies.ch](https://www.advancedstudies.ch)

- Nicht promoviert?
- Maturvorbereitung abgebrochen?
- BMS, HMS oder IMS absolviert und jetzt das Ziel Uni/ETH?

[www.agora-kolleg.ch](https://www.agora-kolleg.ch)  
Tel. 043 343 96 34

**AGORA**  
Matura in 18 Monaten  
AGORA - Kolleg, Letzigraben 176, 8047 Zürich

**Universität Zürich** UZH

Stoff, dessen englischer Name in einer berühmten Rockband der 1960er Jahre anzutreffen ist.

Lange als Liebesapfel oder Goldapfel (pomodoro) bezeichnet, erhielt die Frucht ihren heute gebräuchlichen Namen «Tomate» erst im 19. Jahrhundert.

Drehgelenk, dessen Bezeichnung aus dem Französischen entlehnt wurde.

## Weiterbildung, die fruchtet: [weiterbildung.uzh.ch](https://weiterbildung.uzh.ch)

**CARITAS** Schweiz Suisse Svizzera Svizra

**Dringend**  
Hilfe für die Menschen aus der Ukraine  
PC 60-7000-4  
Vermerk: Ukraine

**Jetzt mit TWINT spenden!**

Das Richtige tun