

Neue Zürcher Zeitung

# BILDUNG

Umsteigen  
Neuer Beruf – neue Karriere

**Ausschreibung:**

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

Die Otto Mihm Stiftung mit Sitz in Düringen 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 oben genannten 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.



### Starten Sie Ihre Coaching-Karriere!

Fördern Sie Gesundheit und Widerstandskraft.

Werden Sie **Coach, betriebl. MentorIn, SupervisorIn oder ResilienztrainerIn** beim Coachingzentrum Olten, dem Swiss Coaching Hub.



Seit mehr als 20 Jahren erfolgreich auf dem Markt mit Lehrgängen an sechs Standorten: Basel, Bern, Luzern, Olten, Winterthur, Zürich – oder digital.



**Executive Education** executive | MBA

Wie bringt mich ein EMBA in meiner Karriere voran?



Jetzt für den Infoanlass am 8.6.23 anmelden.

**Executive MBA**  
Fokus 2023 – 2025  
Digitale Transformation  
– Deutsch oder Englisch

emba.uzh.ch  
executive-education.uzh.ch



**Weiterbildung mit Biss:**  
weiterbildung.uzh.ch

## Neu anfangen – eine verlockende Perspektive

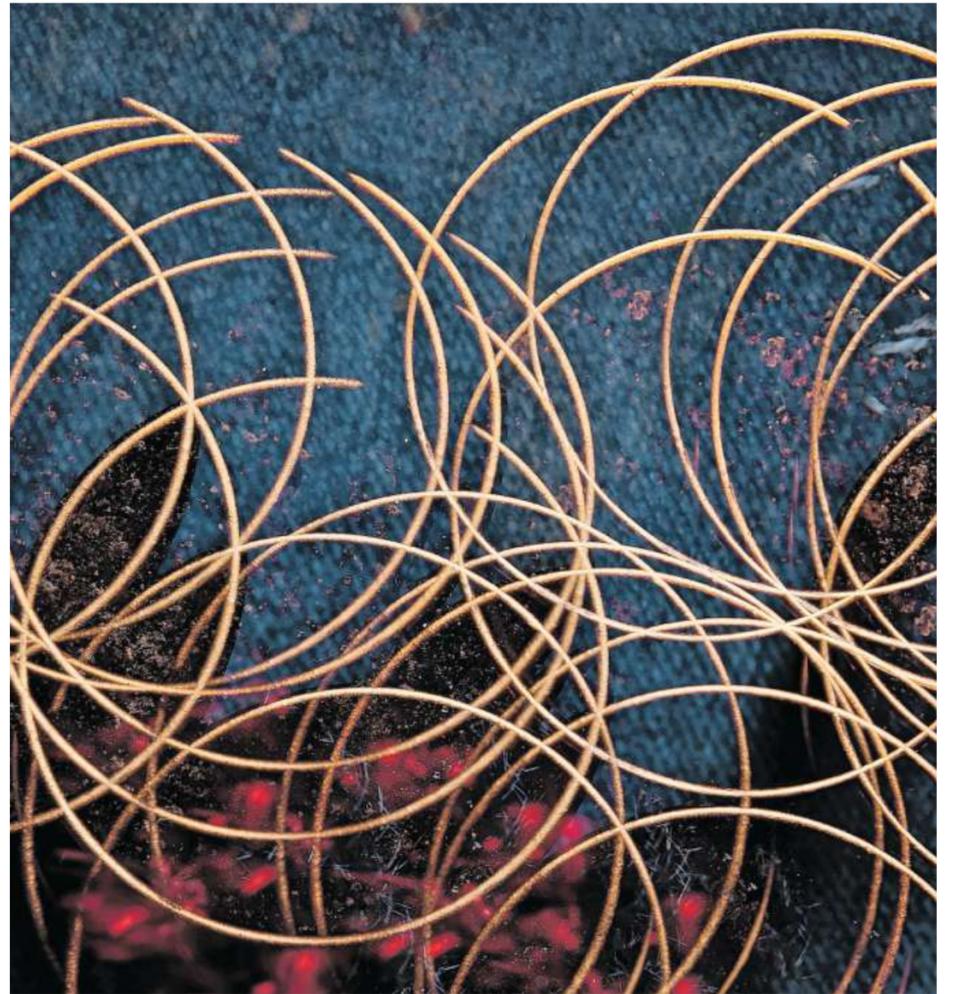
**Robin Schwarzenbach** · Es ist ein Gedanke, der vermutlich alle irgendwann umtreibt: War's das jetzt, beruflich, in dieser Branche, in jenem Job? Oder möchte man vielleicht etwas ganz anderes machen? Von vorne beginnen, das Lego-Haus der bisherigen Laufbahn auseinandernehmen und von Grund auf neu zusammensetzen, um bei dem Titelbild dieser Bildungsbeilage zu bleiben?

Der amerikanische Psychologe Anthony C. Klotz, ein Spezialist für Kündigungsmotive, kann den Reiz hinter solchen Überlegungen verstehen. Die Ärztin, die Lastwagenfahrerin werden will: ein schönes Bild. «Ein Wechsel gibt neue Energie», sagt er im Interview mit Katharina Bracher (Seite 6, 7). Der Professor spricht aber auch von Risiken: «Wir verbinden eine Identität mit unserem Beruf. Und die ist für unser Selbstbild wichtig.» Was passiert, wenn man nicht mehr ist, wer man jahrelang war? Klotz weiss es. Er hat selber mehrere Veränderungen durchlebt. Und sich dabei auch gefragt: «Was mache ich hier eigentlich? Ich weiss nicht, ob ich das überhaupt kann!» Aufgegeben hat er trotzdem nicht.

Sich verändert und einiges riskiert haben auch Hussam Allaham und Chris-

tian Hirsig. Allaham, ein Flüchtling aus Syrien, und Hirsig, ein Startup-Gründer aus Belp, kamen unter Vorzeichen zusammen, die ungleicher kaum sein könnten. Und wurden Freunde. Heute leiten sie Remotecoders, eine Plattform, die arbeitslose Informatiker in Ägypten an Schweizer Firmen vermittelt, die keine IT-Spezialisten finden für ihre Projekte. Codiert wird remote, also von Kairo aus. Karin A. Wenger hat die beiden Männer in Bern getroffen und einen bewegenden Text geschrieben (Seite 8).

Apropos Informatiker: Diese Berufsleute sind gesucht. Pflegerinnen und Pfleger ebenso. Auch Polymechaniker gibt es viel zu wenige in der Schweiz. Quereinsteiger haben gute Chancen. Aber dazu müssen sie zuerst eine Weiterbildung absolvieren. Auf Seite 10 erfahren Sie mehr. Doch vielleicht sollte man zuerst in sich gehen, bevor man sich mit dem Arbeitsmarkt beschäftigt. Was kann ich? Was macht mich aus? Was will ich wirklich? Eine Standortbestimmung kann helfen bei diesen Fragen, die oft komplexer sind als gedacht (Seite 5). So eine Beratung tut gut. Auch wenn man zum Schluss kommen sollte, dass man genau richtig ist, da, wo man ist.



Berührungspunkte ausmachen: Das hilft bei der Orientierung im Berufsleben.

KARIN HOFER / NZZ

## Inhalt

### ANTHONY C. KLOTZ

«Die Schattenseiten eines neuen Berufs sind zunächst unsichtbar»  
Seite 6, 7

### JIMMY CARTER

Der gescheiterte Präsident, der eine zweite Karriere startete  
Seite 8

### DIEGO MARADONA

Der Goldjunge, der Napoli in Ekstase versetzte  
Seite 10

### STANDORTBESTIMMUNG

Ein Beratungsangebot für über 40-Jährige gibt Antworten  
Seite 5

### MARGARET THATCHER

Die Politikerin, die alle unterschätzten  
Seite 7

### GIAN-RICO WILLY

Der Banker, der nicht mehr Banker sein wollte  
Seite 9

### BETE UND SEI EIN MANAGER

Die Universität St. Gallen bildet Benediktiner aus – gratis  
Seite 11

### MARIE CURIE

Die Frau, die die Atome tanzen liess  
Seite 5

### CODEZEILEN AUS ÄGYPTEN

Ein Berner Startup arbeitet mit Informatikern am Nil zusammen  
Seite 8

### NEUER BERUF GEFÄLLIG?

In diesen Branchen ist der Fachkräftemangel am grössten  
Seite 10

### RAINER E. GUT

Der Mann, der die SKA zum Global Player machte  
Seite 11

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

ANZEIGE

**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)



Universität  
Basel

Weiterbildung

WEITERBILDUNG

Im Job steht Ihnen das Wasser  
bis zum Hals?

Seien Sie bereit für  
die perfekte Welle:

mit Weiterbildung



Unser Studien- und  
Weiterbildungsangebot:

[www.weiterbildung.unibas.ch](http://www.weiterbildung.unibas.ch)



## Ihr Engagement ist Gold wert

Möchten Sie Ihre kaufmännische Erfahrung und Ihre Vorliebe für Zahlen nach der Pensionierung sinnstiftend einsetzen? Dann ist ein Engagement im Treuhanddienst von Pro Senectute Kanton Zürich das Richtige.

Den Zahlungsverkehr erledigen, Briefe an Ämter und Institutionen schreiben oder Versicherungsangelegenheiten regeln: Die Freiwilligen im Treuhanddienst von Pro Senectute Kanton Zürich unterstützen und beraten Seniorinnen und Senioren langfristig in sämtlichen finanziellen und administrativen Fragen. Als Vertrauensperson besuchen sie Kundinnen und Kunden mindestens einmal im Monat und stehen diesen tatkräftig und mit höchster Diskretion zur Seite.

### Die Hilfe geben, die nötig ist

Was 1997 mit 25 Mandaten und 23 Freiwilligen in der Stadt Zürich begann, ist heute eine Dienstleistung mit mehr als 1000 Mandaten und über 600 Freiwilligen im ganzen Kanton. Einer dieser wertvollen Helfer ist Peter Dickenmann. Der 73-jährige ehemalige Versicherungsangestellte ist seit über 14 Jahren für den Treuhanddienst von Pro Senectute Kanton Zürich unterwegs. Er liebt diese vielseitige Tätigkeit, mit der er der Gesellschaft etwas zurückgeben will: «Wichtig ist mir, dass jede und jeder die

Hilfe erhält, die nötig ist», sagt er. So ist auch seine bereits zwölfte Kundin sehr froh um die regelmässige Unterstützung. «Er ist so initiativ und gründlich. Wofür ich sehr dankbar bin, ist das Lesen helfen, weil ich kaum noch etwas sehe», erklärt sie. Ausserdem sei es schön, einen sympathischen Menschen kennengelernt zu haben, mit dem man sich auch unterhalten kann.

### Treue Hände gesucht!

Wir suchen im ganzen Kanton Zürich wieder neue engagierte Menschen für den Treuhanddienst.

Kontaktieren Sie uns  
für weitere Informationen:  
058 451 50 00  
[treuhanddienst@psz.ch](mailto:treuhanddienst@psz.ch)  
[www.psz.ch/freiwillig/thd](http://www.psz.ch/freiwillig/thd)

**PRO  
SENECTUTE**  
GEMEINSAM STÄRKER

NZZ am Sonntag

Aufschlagen.  
Umblättern.  
Eintauchen.

So geht Sonntag.



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 28 Jahre alt
- Schweizer Staatsbürgerschaft von Vorteil
- Englisch auf Niveau B2

Nach erfolgreichem Abschluss garantieren wir Dir einen Arbeitsplatz.

Besuche jetzt unsere  
Berufsinfoveranstaltungen:  
[skyguide.ch/events](http://skyguide.ch/events)

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



BE A  
#GUARDIAN  
OF THE SKY



BETTMANN / GETTY

Momente einer Karriere

## Nobelpreis inmitten einer Krise

R. Sc. · Die Nachricht ist eine Sensation: Marie Curie, Physiknobelpreisträgerin von 1903, wird im Spätherbst 1911 per Telegramm darüber informiert, dass ihr die Königlich Schwedische Akademie der Wissenschaften eine weitere Auszeichnung verleihen werde, dieses Mal für Chemie. Zwei Nobelpreise – und das in verschiedenen Disziplinen, das gab es noch nie. Curie und ihrem 1906 verstorbenen Mann Pierre war es in jahrelanger Laborarbeit in Paris gelungen, aus dem Mineral Pechblende (Uraninit) reines Radiumchlorid herzustellen: das Salz eines neuen Elements im Periodensystem. Sein Name ist Programm: Radium, «das Strahlende», steht für eine bahnbrechende Entdeckung. Denn seit Marie Curie gelten Atome per se nicht mehr als träge oder unteilbar. Curie hatte vielmehr den Beweis erbracht, dass Atome radioaktiv sein können – «that radioactivity is an atomic property of matter and can provide a means of seeking new elements», wie die Wissenschaftlerin am 11. Dezember 1911 vor der Akademie in Stockholm festhält. Den Nobelpreis erhält Curie inmitten einer schweren Krise. Die Boulevardpresse war gerade über eine Affäre der 38-Jährigen mit einem verheirateten Physiker hergefallen. Anfang Jahr war der berühmten Forscherin die Aufnahme in die französische Académie des sciences verwehrt worden – nach heftigen Attacken der rechten Presse, die das falsche Gerücht verbreitet hatte, die gebürtige Polin sei Jüdin. Im Ersten Weltkrieg arbeitet Curie als Radiologin. Fahrzeuge lässt sie zu mobilen Röntgenkammern umbauen. 1916 macht sie den Führerschein, um die «petites Curies» selber an die Front fahren zu können. 1934 stirbt Marie Curie an aplastischer Anämie. Die Bluterkrankung dürfte eine Folge der Strahlen gewesen sein, denen sich Curie ihr ganzes Arbeitsleben lang ausgesetzt hatte.

# Was wollen Sie wirklich im Berufsleben?

Die Frage ist oft komplexer als gedacht. Eine Standortbestimmung kann helfen. Versuch einer Beratung in Basel.

ROBIN SCHWARZENBACH, BASEL

«Kann ich entscheiden?» – «Wie bin ich?» – «Auf was freue ich mich?» – «Was macht Sinn?» Die farbigen Karten auf dem Gestell im Gang lassen erahnen, was einen im Haus der Berufsbildung in Basel erwartet: viele Fragen, die man mit einer Laufbahnberaterin zwar besprechen kann – die man aber vor allem sich selber stellen und auch beantworten muss. Ich habe mich für eine Standortbestimmung von Viamia angemeldet: ein Beratungsangebot für über 40-Jährige, die herausfinden wollen, wo sie beruflich stehen. Die ihre Fähigkeiten überprüfen und wissen wollen, was sie sonst noch machen könnten aus ihren Möglichkeiten. Die Beratung ist kostenlos und wird in allen Kantonen angeboten (siehe Zusatz).

Sollte man unzufrieden sein im Job, um eine Standortbestimmung vorzunehmen? Verunsichert gar, weil man sich Sorgen macht um die eigene «Arbeitsmarktfähigkeit»? Weil man sich selber nicht (mehr) für konkurrenzfähig hält für den Fall, dass man sich eines Tages gegen andere durchsetzen muss in einem harten Bewerbungsverfahren? Siegfried Bodenmann, mein Laufbahnberater in Basel, der vor allem eine wichtige Quelle ist für diesen Text, sagt: «Eine Standortbestimmung ist erst einmal eine Stand-

ortbestimmung.» Bodenmann versteht sich als Sparringpartner: Er will seine Klienten erzählen lassen von ihrem beruflichen Werdegang und ihrer persönlichen Entwicklung, Pro- und Contra-Argumente mit ihnen austauschen, auf blinde Flecken aufmerksam machen. Vergessene Stärken hervorheben zum Beispiel – damit seine Gesprächspartner den zentralen Punkt einer solchen Beratung für sich selbst klären können: Was will ich wirklich?

### Life-Life-Balance

Bodenmann sagt: «Eine scheinbar einfache Frage mit sehr komplexen Antworten, die sich ändern können mit der Zeit.» Nicht wenige seiner Kunden sagen, sie seien eigentlich zufrieden. Job, Gehalt, Karriere: Alles scheint zu passen, zumindest auf den ersten Blick. Doch dann kommen sie ins Grübeln. Stimmt die Work-Life-Balance? (Wenngleich Arbeit ein Teil des Lebens ist und wir eher von Life-Life-Balance sprechen sollten.) Ist die Arbeit zu stressig geworden – oder gar langweilig? Will man das noch 20 Jahre lang machen, bis zur Pensionierung? Auch die vielbemühete Midlife-Crisis kann ein Grund für eine Standortbestimmung sein.

Bei mir ist das anders. Ich bin 43, aber ich bin nicht nur eigentlich, son-

dern wirklich zufrieden in meinem Job. Oft bin ich sogar richtig glücklich. Die Phase grundsätzlicher Zweifel jedenfalls habe ich hinter mir. In solchen Fällen kann eine Standortbestimmung auch eine Horizonterweiterung sein.

Das zeigt sich bereits an profanen Dingen wie dem Lebenslauf, den ich dem Laufbahnberater vor dem Termin in Basel habe zukommen lassen. Die wichtigsten Stationen des Werdegangs kurz aufgelistet und beschrieben, die derzeitige Position zuoberst: Da kann man nicht allzu viel falsch machen. Oder etwa doch? Man kann. Mein Lebenslauf hat kein Foto. Der Titel des Dokuments lautet «Curriculum Vitae». Das war schon immer so, bei unzähligen Bewerbungen, seit Jahren. Ich wollte damit offenbar signalisieren, dass ich eine klassische Bildung genossen hatte. Ich hatte Latein bis zur Matur.

Bodenmann sagt: «Verbesserungswürdig.» Attraktive Stellen führen zu sehr vielen Bewerbungen. Bei zweihundert Dossiers, die Personalverantwortliche oder potenzielle Vorgesetzte bisweilen zu sichten haben, ginge ein derart altmodischer Auftritt unter. Zumal manche Unternehmen bereits dazu übergegangen sind, Bewerbungen von Algorithmen prüfen zu lassen. Daher: Name in den Titel, professionelles Foto obendrauf, und vor allem: Der Lebens-

lauf sollte eine Geschichte erzählen. «Versuchen Sie, ein Narrativ daraus zu machen. Verbinden Sie Ihren Werdegang mit Ihrer persönlichen Entwicklung.» Auch in den sozialen Netzwerken. Mein LinkedIn-Profil ist ebenfalls verbesserungswürdig.

Der Rat des Beraters: Man sollte etwas preisgeben von sich. Das können zwei, drei packende Sätze sein, die rekrutierende Unternehmen dazu motivieren, mehr über einen zu erfahren. Besonders wichtig ist das bei Personen, die sich neu orientieren und vielleicht etwas ganz anderes machen wollen als bisher.

### Karten legen

Was wäre eine Alternative für mich, rein theoretisch? Ich liebe Blumen, und ich bin gerne draussen in der Natur. Im Frühling gehe ich gerne auf den Markt, um frische Setzlinge zu kaufen für meine Töpfe und Kisten zu Hause: Margeriten, Geranien, Petunien, Goldmarie, Aztekengold, Bacopa. Die Blumen dann hinein in die Erde, etwas Langzeitdünger druntermischen, festdrücken, angießen – ein schönes Gefühl. Ich könnte vielleicht Gärtner werden.

Wie wäre dieser Berufswunsch zu vermitteln? Bodenmann dreht den Spieß um, mit einem fiktiven Szenario: Ich bin Gärtnermeister und suche einen Lehrling. Was mache ich mit einem Kandidaten, der studiert hat, seit 20 Jahren Journalist ist und sich jetzt bei mir bewirbt um einen Ausbildungsplatz? Was möchte ich hören von jemandem mit einem solchen Hintergrund? Eine komische Vorstellung, muss ich zugeben. Mir fällt keine überzeugende Antwort ein. Der Laufbahnberater hilft weiter: Der Blumenliebhaber könnte zum Beispiel betonen, dass er schon immer gern gegärtet habe (was zutrifft). Oder dass er weiterhin etwas Sichtbares machen wolle (was ebenfalls stimmen würde).

Dann schauen wir uns die Website berufsberatung.ch an, eine Plattform, die bei Umorientierungen fast immer zum Zug kommt, weil sie sehr informativ ist. Bei «Gärtner/in EFZ» steht erstaunliches. Als Voraussetzungen sind unter anderem aufgeführt: Freude an der Arbeit im Freien und im Team, gute Beobachtungsgabe, Geduld und Genauigkeit, Freude am Gestalten – Eigenschaften also, die Journalisten ebenfalls auszeichnen. Bodenmann betont: «Jeder bringt etwas mit, was bei einer Umorientierung auch im neuen Beruf gefragt wäre.» Das gelte es kenntlich zu machen in der Bewerbung.

Wir machen weiter bei der Standortbestimmung. Vor dem Termin in Basel habe ich einen mehrseitigen Fragebogen ausgefüllt, mit eher wenig aussagekräftigen Resultaten: Mein Arbeitsmarktwissen halte ich für wenig ausgeprägt. / Meine Arbeit ist mir sehr wichtig. / Über Laufbahnmöglichkeiten informiere ich mich eher nicht. / Über meine Karriereziele bin ich mir nur so halb im Klaren. Was tun damit? Nicht viel. Der Laufbahnberater hält diese Standardfragen ebenfalls für wenig interessant.

Spannender ist das Kartenset, mit dem wir uns gegen Ende des mehrstündigen Treffens beschäftigen: «PIF: Persönlichkeit, Interessen, Fähigkeiten». 90 Karten, 90 Aussagen, die zutreffen, so halb zutreffen oder nicht zutreffen auf einen. Mit feinen Unterschieden. Ein Beispiel: «Ich bin gerne der Chef.» Trifft zu, was eigene Texte, Recherchen, Projekte angeht. «Ich möchte der Chef sein.» Trifft nicht zu, was eine Leitungsfunktion im engeren Sinn angeht,

## Viamia und andere Wege

R. Sc. · Die Standortbestimmung von Viamia ist ein Beratungsangebot zur Förderung von inländischen Erwerbstätigen. Initiiert wurde es 2019 vom Bundesrat. Ursprüngliche Zielgruppe waren schwer vermittelbare Personen über 40, in Kantonen wie Basel-Stadt gehören aber auch viele Qualifizierte zu den Klienten. Kommerzielle Anbieter führen ebenfalls Standortbestimmungen durch. Eine der wichtigsten Anlaufstellen in Zürich ist das Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

«Jeder bringt etwas mit, was bei einer Umorientierung auch im neuen Beruf gefragt wäre.»

Siegfried Bodenmann  
Laufbahnberater in Basel

da man als Chef viel weniger oder im schlimmsten Fall überhaupt nicht mehr dazukommt, eigene Vorhaben umzusetzen. Oder: «Ich bin toleranter.» Die Karte kommt zuerst auf den So-halb-Stapel, weil ich tolerant (was ich hoffentlich bin) mit geduldig verwechselt hatte (was ich häufig nicht bin). Aber da ich künftig etwas toleranter mit mir selber sein will, schafft sie es doch noch auf den Ja-Stapel. Die Auswertung nach drei Farben und sechs Kategorien zeigt: Ich bin ein Denker-Macher-Helfer-Typ, der aber auch kreativ sein will und manchmal eigensinnig ist. Was bin ich nicht? Typ Verkäufer, Typ Verwalter. Na ja. Das Kartenset schmeichelt mir. Vieles wusste ich vorher schon. Aber es tut dennoch gut, sich einmal so spiegeln.

Weitere Fragen müssen offenbleiben. Wie kann man sich abgrenzen vom Job? Warum fällt es oft derart schwer, seine Bedürfnisse zum Ausdruck zu bringen – gegenüber der Chefin, aber auch gegenüber sich selbst? Sind wir zu forsch zu unseren Arbeitgebern? Sollten Erwerbstätige nicht auch demütig sein? Viamia-Beratungen in Basel gehen meist über mehrere Termine. Dafür fehlt hier die Zeit. Die intensive Selbstreflexion hat sich trotzdem gelohnt. Wahrscheinlich werde ich doch nicht Gärtner. Dafür schreibe ich viel zu gern. Und als Hobby sind Blumen genauso schön.

*Guten Tag, Herr Klotz! Hören Sie mich? Guten Tag! Ja, ich kann Sie deutlich hören, das Videobild ist allerdings eingefroren... Wo erreiche ich Sie?*

*Ich bin auf der spanischen Insel Mallorca in einer «Workation».*  
Was ist denn eine «Workation»?

*Man arbeitet von einem Ort aus, wo man normalerweise Ferien macht. Eine Mischung aus «Work» und «Vacation» also. Ich teste das Modell für einen Artikel in der NZZ.*

Im angelsächsischen Sprachraum nennen wir das «Bleisure», aus «Business» und «Leisure» (Freizeit). Und? Klappt es so weit?

*Also, ehrlich gesagt bin ich genervt: Ich muss eine Lösung für eine bessere Internetverbindung finden. Sonst kann ich keine Video-Calls machen.*  
Klingt nicht gut.

*Was sagt eigentlich die Forschung zum Thema «Workation»? Profitiere ich davon? Oder eher mein Arbeitgeber?*

Ich fürchte, beide nicht so richtig. Die Evidenz beim Thema Ferien zeigt klar: Unter günstigen Umständen haben Sie bereits nach ein paar Tagen einen Erholungseffekt. Sobald Sie aber gleichzeitig arbeiten, schwindet der Effekt. Zu den Auswirkungen einer «Workation» sind mir keine wissenschaftlichen Studien bekannt. Aber ich kenne verwandte Themen, und auch aufgrund meiner eigenen Erfahrung würde ich sagen: Im dümmsten Fall erleben Sie in einer «Workation» das Schlechteste aus beiden Welten.

*Das Schlechteste aus beiden Welten?*

Ja. Einerseits sind Sie nicht richtig produktiv, weil Sie sich mit der Einrichtung oder den Problemen der Infrastruktur herumschlagen, wie Sie es gerade erleben. Und andererseits können Sie die Freizeit auf der Insel nicht geniessen, weil Sie von der Tatsache belastet sind, dass Sie Ihre Arbeit nicht richtig erledigen können.

*Frustrierend. Aber falls die Infrastruktur funktioniert, könnte mich das nicht glücklicher und in der Folge zu einer besseren Mitarbeiterin machen?*

Dazu fällt mir ein interessantes Pilotprojekt der Citigroup ein. Die Bank beschäftigt ein Heer von Investmentbankern in London und New York, die zwischen achtzig und hundert Stunden pro Woche arbeiten und dafür Spitzensaläre bekommen. Gleichzeitig hat die Firma eine steigende Anzahl von Burnout-Fällen und ein Rekrutierungsproblem, weil jüngere Kandidatinnen ihr Leben und ihre Gesundheit nicht mehr

## Warum Menschen kündigen



brk. · Anthony C. Klotz ist Professor für Management am University College London. Der Organisationspsychologe hat zuvor an der Texas A&M University in Texas gelehrt.

Sein Forschungsschwerpunkt sind Erwerbstätige und ihre Entscheidungen, insbesondere die Prozesse rund um die Kündigung. 2021 hat er für Aufsehen gesorgt mit seiner Prognose der «Great Resignation», wonach eine grosse Anzahl von Arbeitnehmenden nach den Erfahrungen der Pandemie ihre Stelle in den folgenden Jahren kündigen werden. Er sollte recht behalten.



Ziele stecken, den eigenen Weg finden trotz vielen Kreuzungen: eine Daueraufgabe für alle Berufstätigen.

KARIN HOFER / NZZ

# «Bevor man den Absprung wagt, sollte man den neuen Beruf testen»

*Der amerikanische Psychologe Anthony C. Klotz warnt vor zu viel Euphorie bei Umstiegen mitten in der Karriere. Unsere Arbeit sei Teil unserer Identität. Das werde häufig unterschätzt, sagt er im Gespräch mit Katharina Bracher*

ruinieren wollen für die Arbeit. Also testet die Bank momentan Büros in Malaga, wo die Angestellten zwar weniger verdienen, aber garantiert nur 40 Stunden pro Woche arbeiten müssen. Dafür sollen sie von einer hohen Lebensqualität profitieren: gutes Wetter, gutes Essen, der Strand ist nur wenige Minuten vom Büro entfernt.

*Das erinnert mich an die «digitalen Nomaden»: reisende Angestellte, die von schönen Orten der Welt aus arbeiten, weil sie einen ortsunabhängigen Job und ein ausreichendes Einkommen haben.*

Genau, eigentlich experimentieren Sie ja in Mallorca gerade mit diesem Modell. Allerdings haben Sie Ihr persönliches Umfeld und Ihre Familie nicht dabei, über längere Zeit kann sich digitales Nomadentum auch sehr einsam anfühlen.

*Über alles betrachtet: Was haben die Arbeitgeber davon, wenn sie ihren Mitarbeitern flexiblere Arbeitsmodelle erlauben?*

Die Unternehmen haben nicht mehr viele Optionen, sie müssen sich bewegen, wenn sie im ausgetrockneten Markt noch Mitarbeiterinnen finden und vor allem halten wollen. Sie müssen auf ein neues Bedürfnis eingehen, das pandemiebedingt aufgetreten ist. Vor Corona arrangierten die Leute ihr Leben um die Arbeit herum. Heute ist es umgekehrt: Die Menschen wollen ihre Arbeit um ihr Leben herum arrangieren. Das ist ein Riesenstress für die meisten Firmen. Und darum reagieren die meisten mit denselben drei starren Lösungen: Entweder arbeitet man vom Home-Office aus, man hat ein hybrides Modell, oder man ist im Büro. Nicht sehr innovativ.

*Was wäre denn innovativer?*

Statt dem ganzen Personal «One size fits all»-Lösungen mit demselben Standardmodell überzustülpen, sollten die Firmen Ausnahmen machen und massgeschneiderte Lösungen anbieten. Nehmen wir an, ein Mitarbeiter fühlt sich beruflich und privat zunehmend überlastet und ausgebrannt und spielt deswegen mit dem Gedanken, zu kündigen. Das Unternehmen kann hier reagieren, bevor es zu einem Ausfall wegen eines Burnouts kommt: Man könnte dem Angestellten zum Beispiel ein Teilzeitmodell anbieten mit der Option, wieder aufzustocken, wenn es ihm bessergeht. Grundsätzlich braucht es viel mehr Gespräche zwischen Firmen und ihren Angestellten: Was behindert euch in eurer Arbeit? Wie steht es um die Vereinbarkeit mit dem Privatleben? Und wie könnten wir unser Modell anpassen, um längerfristige Frustration zu minimieren?

*Verstösst das nicht gegen den Grundsatz der Gleichbehandlung? Dem einen eine Ausnahme und bessere Konditionen zu gewähren, während andere Tag für Tag im Büro sitzen?*

Ungleichheiten nehmen wir auf dem Arbeitsmarkt in Kauf. Zum Beispiel beim Lohn. Jetzt mal ehrlich, diese Angst der Unternehmen à la «Wenn wir es einem erlauben, fordern es alle» ist unbegründet. Man kann Ausnahmen gewähren, was das Arbeitsmodell angeht, ohne dass das nachher alle wollen. Die Bedürfnisse sind sehr individuell, nicht alle können oder wollen zum Beispiel im Home-Office oder Teilzeit arbeiten.

*Vor zwei Jahren haben Sie die «Great Resignation» vorhergesagt: die grosse Kündigungswelle als Folge der Pandemie, die vor allem in den USA deutlich eingetreten ist, als vier Millionen Menschen in einem Jahr gekündigt haben – so viele wie nie in zwanzig Jahren. Wo stehen wir heute?*

ANZEIGE

## Academic and athletic growth.

Schweizer Matura, IGCSE & IB Programme  
Sport, Kunst & Gemeinschaftsaktivitäten

[www.lyceum-alpinum.ch/schule](http://www.lyceum-alpinum.ch/schule)



**Lyceum Alpinum Zuoz**  
SWISS INTERNATIONAL BOARDING SCHOOL

Das könnte sich gerade verändern. Jedenfalls gibt es auch das Phänomen, dass Pensionierte zurückkehren ins Berufsleben, weil der Mangel so gross ist.

*Manche spielen ja auch mit dem Gedanken eines Neubeginns, um ihre Fähigkeiten in einem anderen Gebiet einzusetzen. Wie oft passiert das eigentlich in der Realität?*

Eine Analyse von Pew Research zeigte, dass vor allem die Jüngeren bereit sind, ihr angestammtes Gebiet zu verlassen. Von den befragten 18- bis 29-Jährigen in den USA, die 2021 einen Jobwechsel vollzogen, gaben 61 Prozent an, das Tätigkeitsgebiet ganz gewechselt zu haben. Bei den über 30-Jährigen waren es nur 45 Prozent. Ich würde vermuten, dass in Europa das Verhältnis nicht gross anders ist. Man muss sich bewusst sein: Menschen, die heute zu arbeiten beginnen, haben Laufbahnen von bis zu sechzig Jahren vor sich. Da sind Karrierewechsel programmiert. Wer bleibt schon über Jahrzehnte im selben Beruf?

*Der Neuropsychologe Lutz Jäncke hat mir einmal erklärt, dass man auch noch spät im Leben problemlos etwas Neues lernen könne. Das Hirn sei bis ins hohe Alter lernfähig. Mit fünfzig Jahren das Berufsfeld zu wechseln oder sich neu ausbilden zu lassen, erachtet er als Hirnforscher sogar für förderlich für die Gesundheit im Alter.*

Da mag zutreffen. Ich würde trotzdem darauf hinweisen, dass starke Veränderungen der Karriere auch Risiken bergen. Unabhängig davon, in welchem Alter ich mich neu orientiere.

*Welche Risiken zum Beispiel?*

Was die wenigsten sich richtig bewusst machen: Mit unserem Beruf verbinden wir eine Identität. Und die ist für unser Selbstbild wichtig. Sagen wir mal, eine Medizinerin will Ingenieurin werden ...

*Oder LastwagenfahrerIn.*

Auch möglich. Jedenfalls ist es wichtig, dass die Person sich vorher fragt: Wie wird es sich anfühlen, wenn ich auf die Frage «Was machst du beruflich?» nicht mehr mit «Ärztin» antworte, sondern sage: «Ich bin LastwagenfahrerIn»? Auch in meinem Leben stammt ein grosser Teil meines Selbstwerts aus dem Fakt, dass ich Professor bin. Es ist zentral für mein Leben. Ich glaube, viele Menschen, die was ganz Neues machen wollen, leben in einer nachvollziehbaren Euphorie für eine ganz neue Tätigkeit, für das Erlernen einer neuen Fähigkeit. Aber sie machen sich zu wenig bewusst, wie sich das neue Leben anfühlen wird.

*Wie kann man wissen, wie sich der neue Beruf anfühlen wird?*

Das ist ein guter Punkt. Auch bei Stellenwechseln innerhalb der gleichen Branche ist es stets schwierig vorherzusehen, wie sich unser Leben gestaltet, wenn wir bei einem neuen Arbeitgeber sind. Befragungen zeigen auch, dass das vorherrschende Gefühl, wenn man eine Stelle unter normalen Bedingungen verlässt, Nostalgie ist. Das ist so, weil die Frage, für welches Unternehmen wir arbeiten, auch Teil unserer Identität ist. Die wenigsten, die einen Jobwechsel planen, sind sich dessen bewusst. Es ist auch schwierig vorherzusehen, wie man sich an einer neuen Stelle fühlen wird: Behandeln sie mich dort gut? Wird der neue Arbeitgeber mich Aufgaben so erledigen lassen, wie ich es für richtig halte? Noch schwieriger wird es natürlich, wenn man den Beruf komplett wechselt. Denn die Schattenseiten der neuen Tätigkeit sind zunächst unsichtbar. Darum würde ich jedem, der vorhat, umzusteigen, zu Gesprächen mit Berufsleuten raten, die viel Erfahrung haben im angestrebten Bereich.

«Citigroup testet gerade Büros in Malaga, wo die Angestellten nur 40 Stunden pro Woche arbeiten müssen – in Strandnähe.»

*Was noch?*

Bevor man den totalen Absprung wagt, sollte man das neue Berufsfeld testen. In den USA nennen wir das «Moonlighting»: wenn jemand abends einer anderen Tätigkeit nachgeht als tagsüber. So kann man einen neuen Beruf Teilzeit ausprobieren, bevor man ganz wechselt.

*Sie sind auffällig skeptisch gegenüber Neuorientierungen. Wo doch die Arbeitswelt fordert, dass man stets zu Veränderungen bereit sein soll.*

Ich bin nicht grundsätzlich skeptisch. Die allgemeine Euphorie für solche Karrierewechsel ist weit verbreitet, die Vorteile – etwas Neues zu lernen, eine neue Umgebung kennenzulernen – sind evident. Ein Wechsel gibt neue Energie und eröffnet die Möglichkeit, einer Tätigkeit nachzugehen, die wirklich der eigenen Leidenschaft entspricht. Es ist nicht nötig, dass ich Neuorientierungen zusätzlich bejuble. Und ich weiss aus der Forschung, dass ein Teil der Menschen den Jobwechsel, auch innerhalb des angestammten Tätigkeitsgebietes, im Nachhinein bereut.

*Sie haben selbst einen Richtungswechsel vollzogen: Anfang der nuller Jahre waren Sie Teil des Managements von General Mills, einem amerikanischen Lebensmittelkonzern. Dann haben Sie sich entschieden, zurück an die Universität zu gehen, um Organisationspsychologie zu studieren.*

Das stimmt so nicht ganz, zuvor habe ich zusammen mit einem Freund ein kleines Unternehmen in der Automobilwirtschaft gegründet. Nach drei Jahren Startup habe ich beschlossen, nochmals zu studieren. Zuerst an der Abendschule und dann, als ich meinen PhD machte, Vollzeit. Ich realisierte, dass mich die Forschung richtig packen würde. Und so wurde ich Professor.



HILARIA MCCARTHY / GETTY

Momente einer Karriere

## Die neue Parteichefin

R. Sc. · Damit hatten die Herren der Parteileitung der britischen Konservativen nicht gerechnet: Margaret Thatcher wird am 11. Februar 1975 zur Chefin der Tories gewählt. Und nicht der Kandidat des gescheiterten Premierministers Edward Heath. Heath selbst hatte bereits in der ersten Runde gegen seine frühere Bildungsministerin verloren. Man hatte unterschätzt, dass die Fraktion eine radikale Erneuerung wollte. Und vielleicht hatte man gehofft, dass die Tochter eines Gemüseladenbesitzers über sich selber stolpern würde. Man denke nur an ihre Stimme, die laut dem «Observer» bis vor kurzem so klang: «She sounded like a cat sliding down a blackboard.» Die NZZ hingegen hält nach Thatchers Wahl nahezu zitternd fest: «Margaret Thatcher hat einen überaus scharfen Verstand, kann glänzend debattieren und macht kein Hehl daraus, dass sie Dummheit nicht leiden kann. Bei ihren Pressekonferenzen überlegt man es sich zweimal, bevor man eine Frage stellt – aus Furcht davor, als Idiot hingestellt zu werden.» Der späteren «Iron Lady» wird bereits jetzt ein «stahlharter Charakter» attestiert. Vier Jahre danach wird Thatcher Premierministerin.

*Haben Sie den Wechsel jemals bereut?*

Nicht im grossen Stil. Aber gewisse Aspekte des Unternehmertums vermisse ich schon. Oder gewisse Teile der Identität, von der wir vorhin gesprochen haben. Und während meiner Doktorarbeit gab es schon Momente, in denen ich dachte: Was mache ich hier eigentlich? Ich weiss nicht, ob ich das überhaupt kann! Aber ich habe nie mit dem Gedanken gespielt, den Weg abzubrechen. Es entspricht eher meiner Persönlichkeit, durchzuhalten, wenn ich einmal etwas angefangen habe.

*Was hat Ihnen geholfen?*

Sicher die Unterstützung meines persönlichen Umfeldes, insbesondere meiner Frau, die uns finanziell durch diese

Zeit gebracht hat. Aber mir fällt gerade ein Buch ein, das mir geholfen hat: «Transitions» von William Bridges. Darin beschreibt er die Situation eines reisenden Stroms, den man überquert. Man rudert los, und irgendwann ist man in der Mitte, wo man weder das eine noch das andere Ufer sieht. Und es wird vermutlich so sein, dass man denkt: Zeit umzukehren! Man ist an einem Punkt, der Angst macht. Und den es zu überwinden gilt. Ich finde diese Metapher hilfreich. Deswegen würde ich jedem raten, der sich umorientieren will, sei es eine neue Ausbildung oder ein neuer Beruf: Zuerst gilt es zu realisieren, dass man eine schwierige Zeit vor sich hat. Und wenn man das verstanden hat, ist man vorbereitet. Und kann losrudern.

Die Daten zeigen, dass der Trend anhält. Ich vermute, dass die Menschen immer noch damit beschäftigt sind, auf die Erkenntnisse, die sie aus zwei Jahren globaler Pandemie gewonnen haben, zu reagieren. Viele arrangieren ihr Berufsleben neu. Oder sie passen es zumindest an. Kündigen ist ansteckend. Die Effekte der Pandemie werden den Arbeitsmarkt noch eine ganze Weile durchschütteln.

*Wie lange noch?*

Ich bin Organisationspsychologe, kein Ökonom. Wäre ich einer, würde ich mich wahrscheinlich nerven über einen wie mich, der Prognosen zum Arbeitsmarkt von sich gibt.

*Eine weitere Folge der Pandemie sind Frühpensionierungen.*

Stimmt. Allerdings dürfte hier auch noch ein anderer Effekt eine Rolle gespielt haben, der schon vor der Pandemie bekannt war: das Karriereplateau.

*Man geht in den Ruhestand, weil man alles erreicht hat, was es im eigenen Gebiet zu erreichen gibt?*

Nicht ganz. Wenn eine Mitarbeiterin ein Karriereplateau erreicht hat, investiert die Firma nicht länger in ihre Entwicklung. Sie merkt: Ich werde jetzt nicht mehr CEO oder Vizepräsidentin. Vielleicht hat sie einen ganzen Haufen von Vorteilen: Zusatzleistungen in den Sozialversicherungen, der Pension, Aktienanteile, was auch immer. Aber es geht nicht mehr weiter aufwärts. In dieser Situation gibt es viele, die sich pensionieren lassen, anstatt gegen diese Situation anzukämpfen.

*Warum verzichten wir auf Erfahrung und Wissen dieser älteren Generation, wenn sich gerade der grösste Personal-mangel seit der Hochkonjunktur in den 1970ern abzeichnet?*

Bachelor & MSc

CAS, MAS und EMBA

Seminare



### Immer einen Schritt voraus

mit einer Aus- oder Weiterbildung an der HWZ

Berufsbegleitend studieren, direkt am Zürich HB: [fh-hwz.ch](https://www.fh-hwz.ch)

Hochschule für Wirtschaft Zürich





KARIN A. WENGER, BERN

Auf einem Gruppenfoto sitzt Hussam Allaham mit Freunden in einem Wohnzimmer in Syrien. Sie waren sieben junge Männer, die das Leben noch vor sich hatten. Damals, in einem Land, das es heute nicht mehr gibt. Das Assad-Regime gegen das eigene Volk: Seit 12 Jahren herrscht Bürgerkrieg in Syrien. Bis heute fielen dem Konflikt mindestens 300 000 Zivilisten zum Opfer. Neben Allaham ist nur noch ein weiterer Mann auf dem Foto am Leben.

Das erzählt der 36-Jährige Mitte April in einem Co-Working-Büro in Bern. Auch sein Geschäftspartner Christian Hirsig ist beim Gespräch dabei: «Hussam hatte irrsinnig viel Glück. Seine Frau denkt, er habe sieben Leben. Er selbst würde sagen: Allah sei Dank.» Die zwei Männer schauen sich an, wie das nur Menschen tun, die gemeinsam viel durchgestanden haben.

Allaham kam mit seiner Frau und den zwei kleinen Töchtern im November 2015 in die Schweiz, als syrischer Flüchtling. Drei Jahre später stellte Hirsig ihn als Projektleiter an in seinem Startup, das Flüchtlingen Informatikkurse gibt und sie danach als Praktikanten an IT-Firmen vermittelt. Allaham verdiente gut und arbeitete so viel, dass ihn Hirsig daran erinnern musste, seine Ferien zu beziehen. Dann habe er zu Hirsig gesagt: «Eure Organisation ist super – aber es gibt viele Menschen im Nahen Osten, die keine Jobs finden.» Und deshalb zum Teil bereit sind, ihr Leben auf der Flucht nach Europa zu riskieren. Allaham wollte ihnen eine Perspektive geben, damit sie bleiben.

Hirsig, ein mehrfacher Startup-Gründer, mochte die Idee: Menschen in Nordafrika und im Nahen Osten zu rekrutieren, die von dort aus für Schweizer Firmen arbeiten. Und auf dem Papier ergab das Projekt durchaus Sinn. Der Verband ICT-Berufsbildung Schweiz geht davon aus, dass bis zum Jahr 2030 über 38 000 Informatiker fehlen werden. Doch Hirsig war unsicher, wie das funktionieren sollte. Er sagte zu Allaham: «Sei dir der Risiken bewusst. Du müsstest deine Stelle aufgeben. Und ich weiss nicht, ob wir das Vorhaben finanzieren können.» Auch Allahams Frau war skeptisch. Sein Job als Projektleiter ermöglichte der Familie nach vielen schwierigen Jahren ein stabiles Leben. Allaham antwortete: «In der Region, wo wir herkommen, leiden die Menschen. Sollen wir egoistisch sein und es uns hier gutgehen lassen?»

## Flucht nach Libanon

Bevor Allaham flüchten musste, lebte er in Daraja, einem sunnitisch geprägten Vorort der Hauptstadt Damaskus. Als Kind kletterte er auf Bäume, um frische Orangen zu pflücken, spielte Fussball auf den Strassen mit seinen Cousins. Am allerliebsten ging er schwimmen. Später, an der Universität, wo er englische Literatur studierte, verliebte er sich in seine heutige Frau. Er machte Karriere als Englischlehrer, eröffnete eine Sprachschule, verdiente viel Geld.

Dann kam die Zeit der grossen Proteste. Hunderttausende von Syrern gingen auf die Strasse und schrien nach Freiheit und Gerechtigkeit. Präsident Bashar al-Assad ging brutal gegen die Demonstranten vor. Daraja wurde zu einem Symbol des Widerstands. Die Stadt traf es besonders hart. Die syrische Armee verhaftete und tötete Zivilisten, belagerte und bombardierte die Stadt.

Allaham war dabei, als sein Cousin, der ihm so nahestand wie ein kleiner Bruder, angeschossen wurde. Er starb nach zwei Tagen. Allaham und seine Familie flüchteten nach Damaskus. In dieser Zeit verhafteten die Sicherheitskräfte jeden Tag Zivilisten, die aus jenen Städten stammten, in denen die Proteste besonders gross waren. Auch Allaham wurde eines Tages in einem Auto weggebracht und in einem dunklen Raum festgehalten. Dort musste er viele Stunden warten. Irgendwann stellte ihm ein Offizier einige Fragen, dann liess er ihn gehen. Hussam Allaham kann mehrere solche Geschichten erzählen.

Anfang 2013 floh die junge Familie nach Libanon. Beim Uno-Flüchtlingshilfswerk UNHCR bewarb sich Allaham beim sogenannten Resettlement-Programm, für einen Platz in einem anderen Land. Jahrelang hörte er nichts. Doch 2016 klingelte sein Telefon: Er und seine



BETTMANN / GETTY

Momente einer Karriere

## Demut in der Niederlage

R. Sc. · Aus, vorbei. Jimmy Carter hat verloren. Und zwar derart deutlich, dass die Auguren in Washington sich einig sind: Man wird den 39. Präsidenten der USA schnell vergessen. Wirtschaftskrise, die demütigende Geiselnahme in der amerikanischen Botschaft in Teheran, Zweifel an Carters Führungsqualitäten, die so tief gingen, dass er in den Primaries zuerst einen parteiinternen Konkurrenten besiegen musste: Das war zu viel. Der Amtsinhaber der Demokraten kann bei der Wahl am 4. November 1980 nur gerade sechs Gliedstaaten für sich entscheiden. Sein Herausforderer Ronald Reagan landet einen Erdrutschsieg. Doch Carter beweist Grösse. «The people of the United States have made their choice, and, of course, I accept that decision», sagt er vor seinen Anhängern in der Hauptstadt, noch bevor die letzten Stimmen ausgezählt sind. Dieselbe Demut wird dem gescheiterten Präsidenten in den folgenden Jahrzehnten zu einer zweiten Karriere verhelfen – und seine Kritiker Lügen strafen. Der gläubige Christ gründet eine Non-Profit-Organisation für Menschenrechte, engagiert sich für Frieden in Konfliktregionen, macht sich stark für eine Zwei-Staaten-Lösung im Nahen Osten. 2002 erhält Carter den Friedensnobelpreis. Viele Amerikaner verbinden vor allem folgendes Bild mit seinem Namen: Jimmy Carter, der selber zum Hammer greift und zusammen mit seiner Frau Rosalynn Wohnhäuser für Bedürftige zusammenbaut. Bis ins hohe Alter. «The greatest former president», wie ihn die Zeitschrift «The Nation» kürzlich nannte.

# Codezeilen aus Ägypten

Ein Flüchtling aus Syrien gibt seine Stelle auf, um zusammen mit einem Berner Startup-Gründer arbeitslose Informatiker im Nahen Osten an Schweizer Firmen zu vermitteln. Kann das funktionieren?

«Ich wünsche mir, dass wir in zehn Jahren tausend Personen in Kairo beschäftigen.»

Christian Hirsig  
IT-Unternehmer

Frau wurden zu einem Interview mit dem UNHCR eingeladen, danach hatten sie ein Gespräch mit der Schweizer Botschaft. Zur Vorbereitung recherchierte Allaham im Internet. Er lernte, «Auf Wiedersehen» zu sagen, und dass die Schweiz zwar kein EU-Mitglied ist, jedoch zum Schengenraum gehört. Wieder vergingen Monate, bis er per Telefon den Bescheid bekam: Die Schweiz nehme ihn, seine Frau und die beiden Töchter auf.

Die Familie lebte zunächst in Langenthal, dann zog sie nach Bern. Allaham staunte über die pünktlichen Busse und die sauberen Strassen. In den Integrationskursen war er mit den Aufgaben immer so schnell fertig, dass er sich danach langweilte. Irgendwann schickte ihm sein Sozialarbeiter einen Flyer für einen Kurs für Flüchtlinge: zwölf Wochen programmieren lernen, danach drei Monate Praktikum bei einer IT-Firma. Der Flyer stammte von Christian Hirsig. Der Wirtschaftsabsolvent war 34, als er 2013 seine erste Firma verkaufte, ein Startup, das Ideen für Unter-

nehmen entwickelte. Zum Beispiel neue Geschmacksrichtungen für Zahnpasta der Migros. Dann kam die Flüchtlingskrise. Als Hirsig die Bilder der vielen fliehenden Menschen sah, fühlte er sich hilflos. Er, dessen Vater SVP-Mitglied in Belp war, sagte zu seiner Frau: «Wir sollten helfen.» Die beiden gründeten Powercoders, eine gemeinnützige Organisation, die Programmierkurse für Flüchtlinge anbietet.

Hussam Allaham gehörte zur ersten Klasse. Doch als er im Frühjahr 2017 sein Praktikum bei einer IT-Firma starten sollte, fragte er Hirsig: «Könntest du mir ein Empfehlungsschreiben für die Universität aufsetzen? Ich will in Genf internationale Beziehungen studieren. Wir verlieren eine ganze Generation in Syrien, ich kann nicht einfach vor einem Computer sitzen.» Hirsig antwortete: «Willst du wirklich vier Jahre lang nach Genf pendeln? Ich bin nicht sicher, ob das der schnellste Weg ist, den Menschen zu helfen. Du könntest auch bei Powercoders mitmachen.» Allaham

absolvierte sein Praktikum. Dann wurde er Projektleiter bei Powercoders und baute die beiden Standorte in Zürich und Lausanne auf. Doch die Idee, Menschen im Ausland zu helfen, garte weiter in ihm. Die beiden Männer versuchten, das Modell von Powercoders in der Türkei zu etablieren. Auch Jordanien interessierte sie. Doch sie scheiterten. Etwa, weil lokale Firmen den Praktikanten keine Löhne zahlen wollten. Also musste eine neue Idee her.

## 1800 Bewerbungen

So entstand das Konzept von Remotecoders: Schweizer Firmen geben an, für welche Projekte sie Informatiker brauchen. Die Unternehmen verpflichten sich für mindestens ein halbes Jahr, pro Monat bezahlen sie 5000 Franken. Remotecoders stellt im Gegenzug ein Team zusammen, bestehend aus einem IT-Spezialisten und zwei bis drei Praktikanten, die remote, also aus dem Ausland, mitarbeiten. Hirsig und Allaham führen mit den Bewerbern Tests durch, um den Firmen qualifizierte Personen zu vermitteln, die flüssend Englisch sprechen. Zielgruppe der Initiative: Migranten, Langzeitarbeitslose, Frauen. Als Startpunkt wählten sie Kairo, eine 20-Millionen-Stadt mit vielen Migranten und arbeitslosen Jugendlichen.

Doch beim Aufbau von Remotecoders in Ägypten gab es zwei Probleme. «Vor einem halben Jahr hätten wir fast aufgegeben», sagt Hirsig. Es bewarben sich keine IT-Spezialisten, denn diese wollten ihre Stellen in Kairo nicht aufgeben, um bei einem unbekanntem Schweizer Startup zu arbeiten. Für die Rekrutierung musste Allaham persönlich nach Ägypten reisen. Doch als Flüchtling hatte er oft Mühe, Visa zu erhalten. Die ägyptische Botschaft in Bern stellte ihm erst 48 Stunden vor Abflug eins aus.

Dann ging es vorwärts. Allaham schaffte es, IT-Spezialisten in Kairo für Remotecoders zu gewinnen. «Vertrauen aufbauen ist Hussams Superkraft», sagt Hirsig. Das Startup eröffnete in Kairo ein lokales Büro, denn bei der Auswahl der Praktikanten brauchten sie Unterstützung: 1800 Bewerbungen mussten geprüft werden. Allahams Visumproblem löste sich ebenfalls. Eine Vertreterin der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (Deza), einer der Geldgeberinnen von Remotecoders, erfuhr bei einem Mittagessen von dem Problem. Kurzerhand traf sie sich mit dem ägyptischen Botschafter, im Januar 2023 erhielt Hussam ein Mehrfachvisum.

Am 1. März starteten 25 Praktikanten in Kairo einen digitalen Informatikkurs der ETH Lausanne, einer weiteren Partnerin von Remotecoders. Einen Monat später begannen die Teams, für Schweizer Firmen zu arbeiten. Insgesamt zehn Unternehmen konnten Hirsig und Allaham an Bord holen, darunter den Online-Shop brack.ch und den WWF.

Ende Sommer steht der erste grosse Test an: Wie viele Firmen werden ihren Vertrag verlängern? Das Ziel von Hirsig und Hussam ist, dass ein Teil der Praktikanten weiterbeschäftigt wird. Den anderen wollen sie helfen, eine Stelle in einem ägyptischen Unternehmen zu finden. Hirsig sagt: «Bis im Herbst wollen wir zehn weitere Firmen für Remotecoders gewinnen.» – «Fünfzehn», antwortet Allaham. Hirsig sagt: «Ich wünsche mir, dass wir in zehn Jahren tausend Personen in Kairo beschäftigen.» – «Nur tausend? Ich glaube: tausendfünfhundert», sagt Allaham. Eigentlich möchte er Remotecoders eines Tages nach Syrien bringen, auch wenn er weiss, dass das ziemlich un-



Hussam Allaham  
Co-Gründer  
von Remotecoders

Christian Hirsig  
Geschäftsleiter  
von Remotecoders

realistisch ist. Er kann nicht nach Syrien reisen, seine Eltern hat er seit vielen Jahren nicht mehr gesehen. Trotzdem hält Allaham an seinem Traum fest. «Inshallah», sagt er, so Gott will.



Schnittmengen im Berufsleben können sich verschieben. Die Themenbilder dieses Sonderbunds stammen aus dem Impact Hub in Bern.

KARIN HOFER / NZZ

ANTON BECK,  
SCHAFFHAUSEN UND BÜTTENHARDT

Karriere machen – das bedeutet für viele einen möglichst rasanten Aufstieg in der Unternehmenshierarchie. Begleitet von einem steigenden Lohn. Dass diese Definition aber nicht für alle zutrifft, zeigt sich am Beispiel von Gian-Rico Willys Berufsleben. Willy war Banker, mittlerweile leitet er Bauprojekte. Er organisiert auch Fernreisen und fotografiert. Sein Berufsleben ist die Geschichte einer schrittweisen Neuorientierung, eines Branchenwechsels. Und es erzählt davon, wie der Karriere-Begriff neu gedacht werden kann.

Um von seinem Werdegang zu berichten, schlägt Willy ein Treffen in einer Osteria in Schaffhausen vor. Die Stadt und der gleichnamige Kanton sind die grössten Konstanten in seinem Leben. Er kennt die Leute hier, und die Leute kennen ihn. Auf dem Weg durch die Altstadt grüsst Willy mit einer raschen Handbewegung einen Bekannten in der Ferne, und der Kellner im Restaurant freut sich, dass Willy wieder einmal hier ist. Siebzehn Jahre war Willy bei der UBS tätig, zunächst als Rayonleiter für kleine und mittlere Unternehmen, später als Standortleiter für den Kanton Schaffhausen. Davor arbeitete er für die Credit Suisse und den Schwei-

# Der Banker, der nicht mehr Banker sein wollte

*Gian-Rico Willy hat es getan: Er hat seinen alten Beruf aufgegeben und sich neu ausgerichtet. Mit 47 Jahren. Er bereute es nie.*

sie machen Karriere, dabei stecken sie im Hamsterrad.»

Willy bezeichnet sich als zufrieden. Er hat weniger Verpflichtungen als andere. Seine freie Zeit nutzt er, um zu reisen und zu fotografieren. Nach seinem Ausstieg bei der UBS gründete Willy ein Unternehmen, das Bauprojekte koordiniert. Seitdem verdient er sein Geld mit Projekten wie jenem in Beringen, einer Gemeinde mit knapp 5000 Einwohnern, eine Viertelstunde von Schaffhausen entfernt. Dort entsteht eine Gewerbeüberbauung. Genutzt werden soll sie ab 2024 von der Post und einem lokalen Metallbauunternehmen. Willy initiierte das Projekt und ist die Ansprechperson für die am Bau beteiligten Unternehmen. Sein Wissen und seine Kontakte aus seiner Zeit bei der Bank halfen ihm dabei, sich in der Immobilienbranche zurechtzufinden. Angestellte hat er keine, er arbeitet mit Freelancern zusammen und beschränkt sich auf die Region Schaffhausen. Woanders kenne er sich zu wenig aus, sagt er.

## Sein Sabbatical langweilte ihn

Willy sucht nicht die Ruhe. Versuche, diese zu finden, hätten ihn nicht erfüllt, sagt er. Vor einigen Jahren legte er ein Sabbatical ein, bereiste verschiedene Länder in Afrika – und es langweilte ihn: «Du sitzt in irgendeiner Lodge, fotografierst irgendwelche Löwen und bekommst nie einen Anruf. Das ist eine Woche lang cool. Danach beginnt etwas zu fehlen.» In Afrika war Willy schon unzählige Male. Auch in Süd- und Nordamerika, Australien, Asien, in bekannten

«Viele denken, sie machen Karriere, dabei stecken sie im Hamsterrad.»

Gian-Rico Willy

Gian-Rico Willy  
Unternehmer

zerischen Bankverein. 1990 war er mit einer KV-Lehre in die Branche eingestiegen. Über dreissig Jahre lang blieb er ihr treu.

Doch vor zwei Jahren stieg Gian-Rico Willy aus. Mit 47 Jahren.

«Ich habe es nicht einen Tag, nicht eine Sekunde bereut», sagt er. Viele in seinem Umfeld hätten positiv reagiert. «Ich wünschte, ich hätte auch den Mut dazu» – solche Sätze hörte Willy oft. Laut einer Studie der Beratungsfirma PwC ist nur jeder zweite Arbeitnehmer in der Schweiz zufrieden in seinem gegenwärtigen Job. Aber nur jeder fünfte hat vor, den Job zu wechseln. Unzufriedenheit gehört zum Schweizer Arbeitsmarkt dazu. Sie wird von den Arbeitnehmern hingenommen. Willy sagt: «Viele denken,

schaft. Am Horizont aller Himmelsrichtungen sind Wälder zu sehen. Inmitten der Gemeinde, wo einst ein Hotel stand, steht nun ein grosser gelber Bagger auf einem Haufen Erde und Schutt. Und gleich daneben Gian-Rico Willy. 27 Wohnungen plant Willy in gut anderthalb Jahren zu errichten. Er sagt: «Ich habe nicht den Anspruch, mit meinen Immobilienprojekten reich zu werden.»

## Wenig Zeit

Willy wohnt nur einige hundert Meter von der Baustelle entfernt. In seinem Haus hängt an der Wand neben dem grossen Holztisch eine Weltkarte. An allen Orten, die er bereiste, steckt eine Nadel. Es stecken viele Nadeln in der Karte. Geschäftspartner lädt Willy zu sich nach Hause ein, ein Firmen-Büro hat er nicht. Das Private und das Geschäftliche vermischen sich, was ihn aber nicht stört. Vielmehr sieht er es als ein Zeichen des Vertrauens an die zukünftigen Mieter und Immobilienbesitzerinnen, wenn der Mann, der ihnen die Wohnungen verkauft, selbst nebenan lebt.

Die beiden Bauprojekte beanspruchen Willy momentan sehr. Für die Fotografie bleibt ihm daher wenig Zeit. In den vergangenen Wochen arbeitete er nicht weniger als damals als Banker. Aber heute kann er sich seine Zeit anders einteilen. Er arbeite gerne nachts, schlafe am Morgen dafür auch einmal länger, sagt er.

Seine berufliche Neuorientierung war keine Wende um 180 Grad. Das, was Willy immer lag, der Umgang mit Zahlen, das Leiten von Projekten, hat er beibehalten. Willy gefällt sein Arbeitsalltag und die Art, wie er ihn arrangiert. Er hat, was er braucht, und er befindet sich am richtigen Ort. Biografisch wie lokal. Auswandern wollte er nie, auch nicht nach seiner Karriere bei der UBS. Er sagt: «Wer aus der Schweiz auswandert, wandert aus, weil er vor irgendwelchen Problemen davonläuft.» Es gebe keinen Grund, auszuwandern – ausser dem Wetter. «Wenn schon, muss man auf der folgenden Basis auswandern: Ich bin hier glücklich und will woanders auch glücklich sein.»

Dass Gian-Rico Willy glücklich ist, wusste er bereits 2009. Damals reiste er in die Antarktis. Dort, so sagt er, habe er ein Gefühl der Zufriedenheit empfunden, eine Erkenntnis, dass er nun alles gesehen habe, was er sehen wollen, dass er im Falle eines plötzlichen Ablebens nichts verpasst hätte. Willy sagt: «Ich wusste, was jetzt noch kommt, ist die Kirsche auf der Torte.»

Manche seiner Bilder verkauft Willy an Fotoagenturen. Doch davon könnte er nicht leben. Als Teenager habe er mit dem Gedanken gespielt, die Fotografie zum Hauptberuf zu machen. Ein Fotograf der «Schaffhauser Nachrichten» habe ihm damals davon abgeraten. Die Branche sei zu unsicher. Willy, dessen Jugend von finanziellen Schwierigkeiten geprägt war, wählte den sicheren Weg.

## Nicht mehr im Korsett

Willy als Banker: Das ging lange gut. Sein Job machte ihm Spass. Doch während der Corona-Pandemie änderte sich das. Als er wie die meisten in der Schweiz von zu Hause aus arbeitete, begann er zu zweifeln. Langjährige Kollegen verliessen die Branche. In der Krise kam es zu Entlassungen. Willy fragte sich: Wie wird es weitergehen im Bankengeschäft?

Hinzu kam, dass er selber über seinen Arbeitsalltag bestimmen wollte. Er wollte nicht mehr als Teil einer Firma gesehen werden. Sondern selber im Zentrum seiner Arbeit stehen. Willy wollte nicht länger von montags bis freitags in einem Korsett stecken, sondern dann arbeiten, wann er es für sinnvoll empfand. Als Banker musste er auch an Sitzungen teilnehmen, in denen er keine zentrale Rolle spielte. Heute sagt er: «Seit meinem Umstieg nehme ich nur noch an Sitzungen teil, in denen ich unbedingt sitzen muss.»

Neben dem Neubau in Beringen beschäftigt Willy zurzeit ein Bauprojekt in Büttenhardt, einer weiteren Gemeinde im Kanton Schaffhausen, mit gerade einmal 431 Einwohnern. Eine flache Land-

und exotischen Ländern, selbst in Nordkorea. Während seiner Zeit als Banker ermöglichte ihm die UBS immer wieder, für längere Zeit unterwegs zu sein. Die Leute, die er auf seinen Reisen kennenlernte, bildeten die Grundlagen für sein Netzwerk. Dieses ermöglichte ihm, solche Reisen auch für andere zu organisieren. Wenn Gian-Rico Willy reist, allein oder mit einer Gruppe, fotografiert er. Vorzugsweise mit einem Weitwinkel-Objektiv, weil ihn das zwingt, sich den Menschen zu nähern und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Er sagt: «Der Entstehungsprozess der Bilder ist viel geiler als das Foto selbst.»

ROBIN SCHWARZENBACH

Sie wollen die Branche wechseln? Umsteigen? Etwas ganz anderes machen? Ihre Karriere von Grund auf neu lancieren, einen neuen Beruf ergreifen gar? Die Zeiten dazu sind so günstig wie noch nie. Dies zumindest legen die Daten nahe, die der Personalvermittler Adecco im vergangenen Jahr publiziert hat. Demnach hat der Fachkräftemangel einen neuen Höhepunkt erreicht. Ende 2022 lag der Fachkräftemangel-Index bei 155 Punkten, das bedeutet einen Anstieg von 68 Prozent gegenüber dem Jahr davor. Mit anderen Worten: Die Schweiz sucht händeringend nach gutem Personal. Gute Karten haben Sie, wenn Sie sich für eine der folgenden Branchen oder Tätigkeiten interessieren.

- Gesundheit (Ärzte, Pflegefachpersonen, Apothekerinnen)
- Software und IT
- Ingenieurwesen
- Bau
- Polymechnikerinnen und Polymechniker

In diesen fünf Bereichen ist der Fachkräftemangel laut den Berechnungen von Adecco am grössten: Die Menge der offenen Stellen und die Zahlen der registrierten Stellensuchenden klaffen am weitesten auseinander. Am gravierendsten überhaupt ist der Personalmangel in der Gesundheitspartie.

## Medizin tut weh

Arzt werden? Eine schöne Idee. Ein Studium der Humanmedizin dauert allerdings sechs Jahre. Die Universität Zürich macht darauf aufmerksam, dass das Fach «grundsätzlich als Vollzeitstudium» ausgestaltet sei. Für Umsteiger keine idealen Bedingungen. Und: Nach dem Studium folgen mindestens drei entbehrungsreiche Jahre als Assistenzärztin oder Assistenzarzt: mit langen Arbeitstagen, die zu Fehlern wegen Übermüdung und zu Sinnkrisen führen, wie eine NZZ-Umfrage unlängst ergeben hat. 71 Prozent der befragten Assistenzärzte gaben an, dass sie sich mindestens einmal ernsthaft überlegt hätten, den Beruf aufzugeben.

Pflegeberufe bieten sich für Quereinsteiger eher an. Beim Careum Bildungszentrum in Zürich etwa kann man sich berufsbegleitend zur diplomierten Pflegefachperson HF ausbilden lassen. «Noch einmal neu starten – und das in einem sinnhaften Beruf im Gesundheitswesen?»: Auf ihrer Homepage wirbt die Einrichtung gezielt um Personen, die mitten im Leben stehen und sich einer neuen, erfüllenden Aufgabe verschreiben wollen. Im ersten Jahr kann man drei Tage die Woche im angestammten Beruf weiterarbeiten, danach ist dies immerhin noch zu 50 Prozent möglich. Ein früherer Grafiker und Neo-Pflege sagte einmal gegenüber der NZZ: «Ich möchte der Gesellschaft etwas zurückgeben.» Eine – ehemalige – Berufskollegin von ihm betonte hingegen: «Bis zur Pensionierung hätte ich das nicht ausgehalten.» Nachtdienste, Schichtarbeit, immer weniger Zeit, Beziehungen zu Patienten aufzubauen: Das zehrt und ist einer der Gründe für die Personalnot der Branche.

## Informatik ist komplex

Sie haben ein Faible für Technologie? Sie wollen Computerprogramme, Netzwerke, Apps oder Chat-GPT nicht nur nutzen, sondern auch verstehen und eines Tages ein Profi sein in der Welt der digitalen Anwendungen? Der Mangel an Softwareentwicklern und Informatikern in der Schweiz ist so gross, dass die ersten Bildungseinrichtungen sich bereits um Umsteiger bemühen. Die Schulen für Wirtschaft Informatik Immobilien (Wiss) führen entsprechende Lehrgänge für angehende Applikationsentwickler oder Plattformentwickler im Angebot: vier Semester in Zürich, sechs Semester in Bern oder St. Gallen, mit einem 12- beziehungsweise 18-monatigen Praktikum.

Voraussetzungen: Matur/Handelschule oder eine abgeschlossene Lehre, gute Englischkenntnisse, Erfahrungen



ALFREDO CAPOZZI / PD

## Momente einer Karriere

# «Diego, Diego, Diego!»

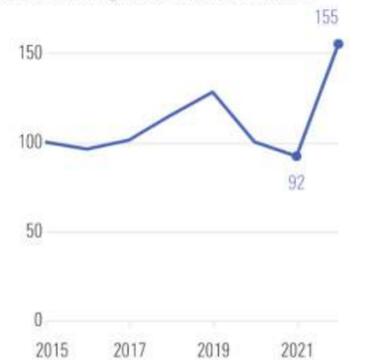
R. Sc. · Es ist ein Bild, das die Katastrophe des tragischen Helden vorwegnimmt: Diego Armando Maradona, der begehrteste Fussballer der Welt, wird im Stadion des SSC Napoli den Tifosi präsentiert. Es ist der 5. Juli 1984, der Transfer vom FC Barcelona ist vollzogen, jetzt hat der Heilsbringer seinen ersten Auftritt in seiner neuen Heimat. 70 000 Fans sind gekommen, alle wollen Maradona sehen. «Diego, Diego, Diego!» Bereits an der Pressekonferenz gibt es kein Halten mehr. Ein paar Fans waren aufs Glasdach des Gebäudes geklettert, um der Nummer 10 ihres Klubs zu huldigen. Und dann steht Maradona auf der Treppe im Stadion und schaut sich um. Die Kameras verschlucken ihn. Die Stadt wird ihn verschlucken. Doch zuerst gibt er ihr alles, was sie von ihm verlangt: Tore, Siege, Trophäen – Stolz. Napoli, die vergessene Metropole des Südens, die Stadt der Armen, der Arbeitslosen und der Camorra, wird sich dank Maradona über Rom, Mailand und Turin erheben. Zumindest in jenen Momenten des totalen Glücks, die er ihr mit zwei Meistertiteln, einem Cup-Sieg und dem Triumph im Uefa-Cup beschert wird. «El Pibe de Oro», «der Goldjunge» aus Argentinien wird vor seinem ersten Spiel für die «Azzurri» sagen: «Ich will das Idol der armen Kinder von Napoli werden – sie sind wie ich, als ich noch in Buenos Aires lebte.» Ein Idol für Napoli ist Maradona bis heute. Doch die Leidenschaft der Stadt am Vesuv ist zu viel für ihn. Exzesse, Frauengeschichten, Gerüchte über Verbindungen zur Mafia begleiten seine Erfolge von Anfang an. Im März 1991 wird Maradona positiv auf Kokain getestet und für 15 Monate gesperrt. Seine Zeit in Napoli ist vorbei – und damit die schillerndste Phase seiner Karriere.

# Neuer Beruf gefällig?

*Den Fachkräftemangel kann man auch positiv sehen:  
Die Zeiten für eine Umorientierung waren nie besser als jetzt.*

## Gutes Personal ist so gefragt wie nie

Fachkräftemangel in der Schweiz, indexiert



2015 = 100

QUELLE: ADECCO

NZZ / R. Sc.

mit Excel, logisch-abstraktes Denken, rasche Auffassungsgabe, gutes Vorstellungsvermögen. Kostenpunkt: 30 660 Franken. Dafür können Studentinnen und Studenten laut Wiss davon ausgehen, dass sie im Praktikum durchschnittlich 19 200 Franken verdienen werden. Als Informatiker oder Softwareentwicklerin hätten Sie die Möglichkeit, den digitalen Wandel der kommenden Jahre mitzugestalten. Sie gehörten zu den Trägern eines neuen Bildungsbegriffs, der Mint (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) ins Zentrum stellt statt Bücher, Sprachen und weitere Ideale vergangener Zeiten.

Aber Vorsicht: Informatik und die anderen technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen sind komplex. Eine vergleichende Studie des Erziehungswissenschaftlers Franz Eberle lässt gar den Schluss zu: Sie sind schwieriger als alle anderen Fachbereiche, die man studieren kann. Bei kognitiven Fähigkeiten wie analytischem Denken, Lerntechnik und Selbstdisziplin schneiden Mint- und Medizinstudierende viel besser ab als angehende Ökonomen, Geisteswissenschaftler, Juristen und Sozialwissenschaftler. Von werdenden Lehrern ganz zu schweigen.

## Werden Sie «Polymech»!

Sie möchten lieber etwas Handfestes machen und dennoch an ihre geistigen Grenzen gehen? Dann wäre vielleicht eine Polymechnikerlehre das Richtige für Sie. Wenn Sie die Matur gemacht haben, können Sie diese Lehre verkürzt absolvieren (zwei Jahre statt vier).

Die Maschinen und Anlagen, die von (angehenden) Polymechnikern bedient werden, sind in den vergangenen Jahren immer komplexer geworden. Digitalisierung und Automation haben den Menschen jedoch nicht ersetzt, im Gegenteil. Polymechnikerinnen müssen Prozesse der digitalisierten Fertigung verstehen und jeden Schritt vorausdenken können. Computer und Roboter in der industriellen Herstellung sind immer nur so gut wie die Mitarbeiter, die sie programmieren. Als «Polymech» wären Sie bereits in der Ausbildung begehrte. Sofern Sie dafür geeignet sind: Der Beruf will die besten Sekundarschüler und Maturanden für sich gewinnen, genauso wie Elektroniker oder Automatiker. Mathematik und Naturwissenschaften sollten zu ihren Stärken zählen.

## Nicht verzagen

Allerdings sollte man beim Gedanken an eine Umorientierung nicht bloss die nackten Zahlen des Arbeitsmarkts vor Augen haben. Ausprobieren geht über studieren. Zumal Personen, die Geistes- und Sozialwissenschaften studiert haben, in der Statistik von Adecco schlecht wegkommen: Die Mangelbranchen verlangen nach Fachkräften mit anderen Profilen. Im Kulturbereich hingegen, einem Sehnsuchtsort für viele Geisteswissenschaftler, ist es umgekehrt: Es gibt ein Überangebot an qualifizierten Kandidaten. Lehrerinnen und Lehrer – ein Beruf, der den Mangel an Fachkräften internalisiert hat – sind bei Adecco ebenfalls erst auf den hinteren Plätzen zu finden (Rang 21).

Und falls Sie nun komplett verwirrt sind: nicht verzagen. Vielleicht hilft eine Standortbestimmung weiter. Auf Seite 5 dieser Beilage erfahren Sie mehr.

# Bete und sei ein Manager

Die Universität St. Gallen kann auch anders, als mit Weiterbildung Millionen zu verdienen. Sie führt Kurse für Führungskräfte der Benediktiner durch – für Gotteslohn.

ERICH ASCHWANDEN

Die «Firma» kann in ein paar Jahren ihr 1500-jähriges Bestehen feiern. Sie verfügt über gut 800 Niederlassungen auf der ganzen Welt. Wären die Benediktinerklöster ein profitorientiertes Unternehmen, wären sie ein Weltkonzern. Für Markus Muff ist dieser Gedanke nicht ganz abwegig. Als Benediktinerpater und Ökonom ist er gewissermassen ein Bindeglied zwischen der Welt der Klöster und den weltlichen Realitäten der Wirtschaft. «Es gibt viel Literatur über die Führung bei Benedikt von Nursia oder auf Basis der Benediktinerregel. Berührungspunkte sind also durchaus da», sagt Muff. Der Mönch ist Entwicklungsdirektor der Benediktinischen Konföderation für Europa. Sein Büro hat der gebürtige Luzerner am «Hauptplatz» der Benediktiner in der Badia Primateale di Sant'Anselmo in Rom.

Doch wie gut sind die benediktinischen Führungskräfte, also zum Beispiel Äbtissinnen und Äbte, auf ihre Leadership-Aufgabe in den benediktinischen Gemeinschaften vorbereitet? Was gibt es da zu wissen?

Notker Wolf, der von 2000 bis 2016 Abtprimas und damit oberster Repräsentant der Benediktiner war, verweist auf die Regel des Ordensgründers Benedikt von Nursia (480–547): «Der Abt wisse, wie schwer und mühevoll die Aufgabe ist, die er übernommen hat: Seelen zu leiten und der Eigenart vieler zu dienen, dem einen mit freundlichen Worten, einem anderen mit Tadel, einem dritten mit gutem Rat.» (Kapitel 2, Absatz 31) Bis vor wenigen Jahren wurden Nonnen und Mönche mit dieser Aufgabe weitgehend allein gelassen. Sie mussten sich das notwendige Know-how selbst erarbeiten. Nicht immer ging dies reibungslos. «In benediktinischen Kreisen wurden diese Dinge einfach zu wenig professionell angegangen, deshalb haben wir uns Unterstützung gesucht», erklärt Notker Wolf.

## Pro bono in Rom

Gefunden haben die Benediktiner diese Hilfe bei jener Universität, die im deutschen Sprachraum als eine der wichtigsten Kaderschmieden für Manager gilt: der Universität St. Gallen. Den Kontakt vermittelt und aufgebaut hat Pater Markus Muff, der selber an der HSG Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert hat, bevor er ins Kloster Engelberg eintrat. Die Kooperation begann vor mehr als zehn Jahren. Seit 2013 bringen HSG-Experten den Angehörigen der Benediktinerklöster Management-

wissen bei. Geleitet wird der Lehrgang von Günter Müller-Stewens, bis 2017 Professor für strategisches Management an der Universität St. Gallen.

Unterrichtet wird in Rom. Die HSG-Dozenten arbeiten pro bono, Kost und Logis erhalten sie dafür gratis bei den Benediktinern. Jedes Modul der Leadership-Kurse wird jeweils von einem Hochschullehrer der Universität St. Gallen und einer erfahrenen Führungspersonlichkeit eines Klosters geleitet. Rund dreissig Äbte und Äbtissinnen, Priorinnen und Zellerare, die für organisatorische und wirtschaftlichen Belange eines Klosters die Hauptverantwortung tragen, erhalten in kompakter Form Führungswissen vermittelt. Die Kursteilnehmer kommen aus aller Welt. Kurssprache ist Englisch.

## Selbstreflexion

Eine Weiterbildung wie jede andere also? Nicht ganz. Für den HSG-Professor Müller-Stewens stand zu Beginn vor allem eines im Vordergrund. «Wir haben uns gefragt, wie wir, die nie in einem Kloster gelebt haben, Nonnen und Mönchen etwas Nützliches beibringen, ohne leichtfertig Wissen aus Unternehmen auf eine ganz andere Art von Organisation zu übertragen», erinnert er sich. Bei anderen Organisationen wie dem Internationalen Komitee vom Roten Kreuz stellten sich ähnliche Fragen. «Es geht vor allem um angeleitete Selbstreflexion. Die Teilnehmer sollen sich hinterfragen, wie sie führen sollen», betont Müller-Stewens.

In den Kursen treffen Menschen zusammen, die normalerweise in einer relativ geschlossenen Gemeinschaft mit vorgegebenen Strukturen leben. Das sei eine besondere Herausforderung, sagt der Betriebsökonom. «Zuerst gilt es Vertrauen untereinander aufzubauen – das gelingt erstaunlich rasch, weil die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schnell feststellen, dass sie alle mit ähnlichen Problemen zu kämpfen haben und es sich lohnt, sich vertrauensvoll darüber auszutauschen.» Unabhängig davon, in welcher Weltregion das Kloster stehe oder ob es sich um ein Frauen- oder Männerkloster handle.

Überrascht hat den Kursleiter, wie stark das Leben in einem Benediktinerkloster auf die einzelne Führungspersonlichkeit ausgerichtet ist. Das führe nicht selten zu einer Überforderung. Oder, um es mit Benedikt von Nursia auszudrücken: «Der Abt bedenke immer, was er ist; er bedenke, was er für einen Namen trägt; und er wisse: Wem man viel anvertraut hat, von dem



## Momente einer Karriere

# Der neue starke Mann der SKA

R. Sc. · «Millionenskandal bei der Kreditanstalt!» – «SKA undal weitet sich aus» – «Superbosse geopfert: Welcher SKA-Kopf rollt als nächster?» Der Sturm, der im Frühling 1977 über die Schweizerische Kreditanstalt fegte, ist heftig: Die SKA-Filiale in Chiasso hatte Fluchtgelder italienischer Kunden in Milliardenhöhe an eine Briefkastenfirma in Liechtenstein weitergeleitet und dafür eigens eine Schattenbuchhaltung betrieben. Die Boulevardzeitung «Tat» liefert die fettesten Schlagzeilen. Die «grösste Bankenkrise seit dem Zweiten Weltkrieg» bringt die SKA in die ungemütliche Lage, dass die Nationalbank und die anderen beiden Grossbanken Bankgesellschaft und Bankverein der angeschlagenen Rivalin einen Beistandskredit in Höhe von 3 Milliarden Franken anbieten. Der Präsident der Generaldirektion tritt innert Wochen zurück. Die Bank präsentiert ihren neuen starken Mann: Rainer E. Gut, den Einzigen in der Generaldirektion, dem keine Verbindung zur Chiasso-Affäre nachgewiesen werden kann. Der 44-Jährige steht für einen neuen Typ im Bankenwesen – jenem des Investmentbankers. Gut lanciert seine Karriere in London, prägend werden seine Jahre an der Wall Street in Manhattan. In New York arbeitet der Zuger in den 1960er Jahren zunächst für die Bankgesellschaft. 1971 wechselt er zur Swiss American Corporation: Er wird Präsident und Geschäftsführer der Investment-Banking-Tochter der SKA. Gut will mehr als Vermögensverwaltung, mehr als das klassische Firmenkundengeschäft. 1978 beteiligt sich die Kreditanstalt an der New Yorker Investmentbank First Boston. Der Deal trägt bereits die Handschrift des neuen Sprechers der Generaldirektion. 1988 – Gut ist mittlerweile Verwaltungsratspräsident der SKA – wird die First Boston zur Credit Suisse First Boston. Die Kreditanstalt wird zur Credit Suisse, sie will zum Global Player werden. 2000 tritt Gut als CS-Präsident zurück. Grosses Risiko, hohe Boni, mangelnde Bodenhaftung werden zum Teil einer verhängnisvollen Firmenkultur. Der Rest der Geschichte ist bekannt.

wird man um so mehr fordern.» (Kapitel 2, Absatz 30) Entlastung der Führungspersonen spielt bis jetzt noch eine untergeordnete Rolle. Auch wird stark über die Hierarchie geführt. Ein bekanntes Phänomen, das zu bekannten Problemen führen kann – weil viele Junge von heute anders geführt werden wollen. Benediktinerinnen und Benediktiner sind da keine Ausnahme. Für Müller-Stewens ist klar: Klöster müssen der jungen Generation etwas anbieten. Sie sollten ihre Führungskultur überdenken, um den spärlichen Nachwuchs nicht gleich wieder zu verlieren.

## Verantwortung abgeben

Für Markus Muff ist dieser offenere, partizipative Führungsansatz bereits in der Regel Benedikts angelegt. Dort heisst es: «Ist eine Gemeinschaft gross, wähle man aus ihr Brüder von gutem Ruf und bestelle sie zu Dekanen.» (Kapitel 21, Absatz 1) Muff sagt: «Das ist klassisches «sharing of responsibility.» Manche Oberen seien sich dessen nicht bewusst. «Ihnen wollen wir mit unseren Kursen diesen und andere Führungsgrundsätze vermitteln, soweit sie für ein Benediktinerkloster Sinn ergeben.»

Immer wieder werden Teile der Benediktinerregel von Managern als Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften

angeführt. Muff warnt allerdings vor einer Idealisierung. «Auch ein Kloster kämpft mit den Problemen der heutigen Welt», betont der Ökonom. «Klöster, die in der Land- und Forstwirtschaft tätig sind, müssen sich mit modernen Produktionsmethoden und auch der komplexer gewordenen Bürokratie arrangieren.» Auch für Günter Müller-Stewens ist klar, dass auch ein Kloster eine Strategie zur Ausrichtung seiner wirtschaftlichen Entwicklung braucht.

Im kommenden Juli findet der HSG-Managementkurs für Benediktiner zum achten Mal statt. Der Lehrgang ist zum festen Bestandteil der Weiterbildung für Nonnen und Mönche geworden. «In den Anfangszeiten hat man uns deswegen schräg angesehen. Doch inzwischen gelten wir im Vatikan als Vorbild», erklärt der emeritierte Abtprimas Notker Wolf. Ein vergleichbares, aber stärker akademisch ausgerichtetes Angebot für alle interessierten Theologiestudierenden in Rom ist zurzeit in Abklärung. «Wir wollen Führungsfragen über die benediktinischen Kreise hinaus zum Thema machen und ein differenziertes und unserer heutigen Welt angemessenes Problembewusstsein schaffen», betont Markus Muff.

Bis es so weit ist, könnte es noch ein Weilchen dauern. Doch Benediktiner denken und handeln nicht in Jahren, sondern in Jahrhunderten.

«Der Abt wisse, wie mühevoll die Aufgabe ist, die er übernommen hat: Seelen zu leiten und der Eigenart vieler zu dienen.»

Benedikt von Nursia  
Ordensgründer

KEYSTONE

NZZ  
Shop

shop.nzz.ch  
+41 44 258 13 83

KOLLEKTION  
BELLEVUE



# Zürcher Schönsichten.



Sonnenbrille The Cultivated Bellevue Edition und The Fabulous Bellevue Edition (beide limitiert), handgefertigt in Italien, mit hartbeschichteten Qualitätsgläsern, inkl. Etui und Reinigungstuch, je Fr. 225.-\*

\* Sonderpreis für Abonnenten, Normalpreis Fr. 235.-

Das garantieren Ihnen die limitierten Sonnenbrillen von VIU × Kollektion Bellevue. Die beiden Modelle «The Fabulous» und «The Cultivated» – zwei Bestseller der Zürcher Brillenmanufaktur VIU – gibt es ab jetzt für die exklusive Kollaboration in neuen Farben: Transparent mit schwarzen Sprenkeln macht die fabulöse Cat-Eye-Brille ihrem Namen alle Ehre. Etwas dezenter in matterem Neo-Schildplatt überzeugt ihr kultiviertes Pendant.

**Kommen Sie schön durch den Sommer – immer der Sonne entgegen.**



Jetzt scannen und  
VIU-Brille sichern