

Mission Armutsbekämpfung

Wenn pensionierte Führungs- und Fachkräfte zu Entwicklungshelfern werden

Seit 25 Jahren vermittelt die gemeinnützige Organisation Swisscontact pensionierte Experten und Expertinnen für Einsätze in der Entwicklungsarbeit. In den letzten fünf Jahren hat Swisscontact ein starkes Wachstum verzeichnet. Ein Grund dafür dürfte die geänderte Wahrnehmung des dritten Lebensabschnittes und damit der Wunsch vieler Pensionierter sein, ihr Wissen und ihre Erfahrung weiterzugeben.



Judith Mühlberg im Einsatz: Mit dem Wissen pensionierter Schweizer Fachkräfte kann kleinen und mittleren Unternehmen in Entwicklungsländern und in Osteuropa geholfen werden. (Bild pd)

crz. Sie sind alle (früh)pensioniert und bestens qualifiziert, oft sprachlich versiert und erfreuen sich in der Regel guter Gesundheit. Und wenn's Bedarf gibt, dann reisen sie beispielsweise nach Albanien, Bulgarien, Benin, Burkina Faso, Bangladesch, Vietnam, Peru oder Costa Rica, um dort mit ihrem spezifischen Know-how ehrenamtlich als Berater und Troubleshooter Aufbau- und Entwicklungsarbeit zu leisten. Sie, das sind die rund 600 Fach- und Führungskräfte im Expertenpool – dem «Senior Expert Corps» – der Organisation Swisscontact. Swisscontact wiederum ist die im Jahre 1959 gegründete Entwicklungsorganisation der Schweizer Wirtschaft und wird von der Privatwirtschaft, von der öffentlichen Hand sowie von Privatpersonen finanziert.

Rat für Kleine und Mittlere

Am Dienstag nun konnte Swisscontact in Zürich ein Jubiläum feiern; seit genau 25 Jahren vermittelt die Organisation nämlich schon pensionierte Experten in Entwicklungsländer und zunehmend nach Osteuropa. Die Adressaten dieser Beratertätigkeit, welche die pensionierten Experten und Expertinnen unentgeltlich erbringen, sind kleine und mittelständische Unternehmen in den Zielländern, die sich eine kommerzielle Beratung nicht leisten könnten; die Mission des Programms ist die Armutsbekämpfung, genauer gesagt die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, wie Margrit Tappelet von Swisscontact ausführt. Die Einsätze dauern maximal drei Monate und bieten den Ratsuchenden praxisorientierte Unterstützung bei der Lösung technischer oder betrieblicher Probleme an.

Just in den vergangenen fünf Jahren hat Swisscontact ein starkes Wachstum verzeichnet. Über die Hälfte der insgesamt rund 1300 Einsätze fallen in diese Zeit. Allein im vergangenen Jahr wurden 145 Beratungen in Entwicklungsländern und Osteuropa geleistet. Eine Erklärung für dieses

Wachstum liefert zur einen die Nachfrageseite. Insbesondere die Kleinunternehmer in den Ländern Osteuropas sehen sich zunehmend dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt und verspüren einen wachsenden Bedarf an Know-How, sei es nun im Bereich der Qualitätssicherung, des Marketings, in Bezug auf moderne Verkaufsstrategien oder Arbeitsabläufe, um nur einige Aspekte zu nennen. Gefragt ist dabei oft das ganz praktische Fachwissen des Handwerkers, des Grafikers, der Hoteliere oder des Bäckers, aber auch des «klassischen» Managers und Unternehmers.

Die Verjüngung des Alters

Gewachsen ist in den vergangenen Jahren aber nicht nur die Nachfrage-, sondern auch die Angebotsseite – also das Potenzial des zur Verfügung stehenden Expertenwissens. Die Tendenz zur Frühpensionierung mag ihren Teil dazu beigetragen haben. Eine besonders grosse Rolle spielt nach Ansicht von Tappelet aber die tiefgreifende Wandlung in der Auffassung über die Gestaltung des Lebensabschnittes nach dem Abschluss der beruflichen Karriere. Eine in der Regel gute Gesundheit, ein grosser Erfahrungsschatz, geistige Fitness und gute Sprachkenntnisse tragen dazu bei, dass viele Pensionierte ihre Zeit nicht im Schaukelstuhl verbringen wollen. Das Alter hat sich in den vergangenen Jahrzehnten sozusagen soziokulturell verjüngt, viele Pensionierte wollen aktiv sein und ihre Erfahrungen weitergeben.

So geht es zum Beispiel Judith Mühlberg. Sie gehört zu den 9 Prozent Frauen, welche sich im Expertenpool von Swisscontact eingeschrieben haben. 20 Jahre lang hatte sie mit ihrem Mann zusammen ein Hotel geführt. Später dann unterrichtete sie während 15 Jahren Branchenkunde an einer Berufsschule. Untätig zu sein, das konnte sie

sich danach schlecht vorstellen. Im Rahmen von Swisscontact hat Judith Mühlberg mittlerweile bereits drei Einsätze absolviert, die sie nach Rumänien, Russland und Costa Rica führten, wo sie jeweils Hotels beraten hat. Begeistert ist sie von allen drei Einsätzen, und sie würde auch einen vierten absolvieren, am liebsten wieder in Osteuropa. Daran ändern auch die Unbequemlichkeiten der Anreise nichts, welche sie etwa in Rumänien in Kauf nehmen musste, als sie bei 20 Minusgraden im ungeheizten Zug zuerst eine Nachtfahrt an ihren Zielort durchstehen musste. Auf die zunächst etwas zurückhaltende Art ihrer rumänischen Adressaten – wohl ein Relikt der kommunistischen Arbeitskultur – lernte sie schnell einzugehen. So traute sich etwa während eines 14 Tage dauernden Seminars für Hotelgouvernanten zu Aspekten der Hygiene und der Umgangsformen Anfangs niemand, Fragen zu stellen. Umso beflissener wurden hingegen Notizen gemacht. Schliesslich brach die Aufforderung, die Fragen schriftlich einzureichen, das Eis. Und so endete das Seminar mit einem umfassenden schriftlichen Rapport und mit einem Diplom für alle Teilnehmenden. Aus der anfänglichen Zurückhaltung war eine überaus grosse Aufnahme- und Lernbereitschaft geworden, sagt Judith Mühlberg, «ein dankbares Erlebnis für mich».

Kein «McKinsey-Approach»

Ganz ähnlich erging es dem Ökonomen und Unternehmer Franz-Xaver Dettling. Auch er war zu Beginn eines Einsatzes in Bulgarien mit der anfänglichen Skepsis seiner Adressaten konfrontiert, heute jedoch ist das Vertrauen zu seinen damaligen «Kunden» so gross, dass er diese weiter per E-Mail berät und sie sogar schon in der Schweiz begrüsst hat. Es sei wichtig, sagt er, nicht als Richter oder Oberlehrer aufzutreten und alles besser wissen zu wollen. Der «McKinsey-Approach» sei der falsche Weg in einem Land, wo die Hinterlassenschaft des alten Regimes noch spürbar sei, wo nach wie vor eine diffuse Angst vor Bespitzelung das Arbeitsklima präge. Dettlings Aufgabe war es, die Strukturen eines Betriebes zu durchleuchten, der Sonnenblumenkerne verarbeitet und als Vogelfutter nach Skandinavien exportiert. Um den Ursachen der Probleme auf die Schliche zu kommen, hat er in erster Linie Fragen gestellt und half so dem Geschäftsführer des Unternehmens, die Lösungen weitgehend selber zu finden. Auf diese Weise brachte Dettling Strukturen in die Firma, so zum Beispiel ein Organigramm, einen Businessplan und eine Buchhaltung, und er konnte plausibel machen, dass ein Chef bestimmte Aufgaben delegieren kann und nicht alles selber machen muss. Die Firma hat mittlerweile ihren Umsatz verdoppelt.

Doch kommt nun jeder und jede im Expertenpool eingeschriebene Freiwillige auch tatsächlich zu einem Einsatz? Nein, sagt Margrit Tappelet. Weil Swisscontact nachfrageorientiert arbeitet, müssten wesentlich mehr Experten zur Verfügung stehen, als tatsächlich eingesetzt werden können. Deshalb könne man nicht in jedem Falle mit einem Einsatz rechnen. Ob jemand zum Einsatz komme, hänge vom erforderlichen Know-how beim jeweiligen Auftrag ab. Enttäusche gebe es immer, meint Tappelet, doch rate man neuen Interessenten stets, sich auch in anderen, ähnlichen Programmen einzuschreiben. Denn immerhin haben sich bei Swisscontact allein in diesem Jahr schon 100 neue Experten eingeschrieben, und das bei 100 bis 150 Einsätzen pro Jahr.

Weitere Informationen: www.swisscontact.org

Wer verzichtet auf die Lehrlingsausbildung?

Strukturelle Gründe hinter dem Entscheid

Mt. Betriebe, die auf die Ausbildung von Lehrlingen verzichten oder die Zahl der angebotenen Lehrstellen senken, stehen in der öffentlichen Meinung nicht eben hoch im Kurs. Berichte über Jugendliche, die nach Abschluss der Schule Mühe haben, eine Lehrstelle zu finden, lösen immer wieder Aufrufe an die Wirtschaft zu einer intensiveren Ausbildungstätigkeit aus – wenn nicht gar die Forderung nach staatlichen Eingriffen ertönt. Betriebe, die keine Lehrlinge beschäftigen, gelten als Trittbrettfahrer, die davon profitieren, dass andere Unternehmen die Mühen der Ausbildung von Jugendlichen auf sich nehmen und damit dafür sorgen, dass qualifizierte Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Mittlerweile ist indessen belegt, dass eine Lehrlingsausbildung sich in der grossen Mehrheit der Fälle für das ausbildende Unternehmen lohnt. Zwar muss der Arbeitgeber im ersten und allenfalls im zweiten Lehrjahr viel Zeit in das Einarbeiten der jungen Arbeitskräfte investieren, aber gegen Ende der Lehrzeit sind die Lehrlinge so weit einsatzfähig, dass sich ihre Beschäftigung auszahlt. Zu diesem Schluss kam eine im vergangenen Jahr veröffentlichte Studie einer Gruppe von Bildungsökonomern.

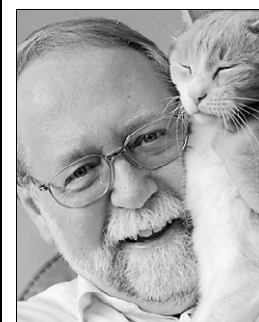
In einer Folgepublikation gingen einige der Autoren, Samuel Mühlemann, Jürg Schwenker und Stefan Wolter, der Frage nach, aus welchen Gründen viele Unternehmen auf die Ausbildung von Lehrlingen verzichten.* Als wichtigste Gründe gaben die befragten Unternehmen an, dass die notwendige Zeit für die Lehrlingsausbildung fehlt und dass der Betrieb zu spezialisiert sei, um alle

Ausbildungsinhalte zu vermitteln, und dass der Fachkräftebedarf durch Weiterbildung des vorhandenen Personals gedeckt werde. Für die Ökonomen erklärt das Problem des Zeitmangels den Verzicht auf die Beschäftigung von Lehrlingen nicht, da auch die ausbildenden Betriebe mit zeitlichen Restriktionen zu kämpfen haben. Sie stellen in ihrer empirischen Untersuchung vielmehr fest, dass der potenzielle Nutzen von Lehrlingen in Betrieben, die auf eine Ausbildung verzichten, viel geringer wäre, als in Betrieben mit einem Lehrlingsbestand. Die nicht ausbildenden Betriebe hätten ganz einfach keine Arbeit, die sinnvollerweise an Lehrlinge übertragen werden könne. Dies könne aus konjunkturellen Gründen der Fall sein, wenn ein Unternehmen mit einem schlechten Geschäftsgang zu kämpfen hat. Wichtiger dürften indessen die strukturellen Faktoren sein, meinen die Autoren, etwa wenn ein Betrieb stark spezialisiert sei oder wenn die qualifizierte Arbeit nicht von Absolventen einer Lehre, sondern von Hochschulabgängern geleistet werde. Als Mittel gegen die beklagte «Lehrstellenmisere» befürworten die Autoren allenfalls Ausbildungsverbünde. Diese würden spezialisierten Unternehmen die Lehrlingsausbildung ermöglichen. Im Übrigen habe sich der Lehrstellenmarkt an den Bedürfnissen der Wirtschaft zu orientieren. Der Qualifikationswandel in der ganzen Wirtschaft habe natürlicherweise auch Konsequenzen für die Berufsbildung.

* Samuel Mühlemann, Jürg Schwenker, Stefan C. Wolter: Warum Betriebe keine Lehrlinge ausbilden, und was man dagegen tun könnte. In: «Schweizer Volkswirtschaft», 9-2004.

Auf ein Wort

Ein Tier gegen den Stress



Dennis C. Turner mit Katze. (Bild pd)

Herr Turner,* stimmt es, dass Tiere am Arbeitsplatz Stress abbauen helfen?

Ganz sicher, wie amerikanische Studien belegen. Karen Allen von der medizinischen Fakultät der State University of New York stellte z. B. fest, dass die Anwesenheit eines Hundes oder einer Katze bei der Bewältigung sowohl psychischer wie auch mentaler Stressaufgaben den zu erwartenden Anstieg an körperlichen Stressindikatoren signifikant dämpft. Zudem berichten weitere Studien praktisch einstimmig vom verbesserten Arbeitsklima in Institutionen, in welchen die Mitarbeiter oft Stress ausgesetzt sind, wie z. B. in Kliniken, Spitälern, ja sogar Schulen. Es gibt verschiedene Erklärungen dafür: Tiere sind eine Quelle der Inspiration, sie entspannen und motivieren die Mitarbeiter während einer Pause, sie bringen ein Stück Natur ins sonst eher «sterile», stressige Betriebsleben.

Müssten die Chefs also das Halten eines Tieres am Arbeitsplatz eher erlauben oder verbieten?

Eher erlauben, doch nicht ohne vorherige Abklärungen und die Aufstellung und Bekanntmachung bestimmter Regeln, die alle zu respektieren haben. Natürlich dürfen weder die Tiere noch die anderen Mitarbeiter darunter leiden. Doch eine, besser zwei Stubenkatzen im Grossraumbüro oder Katzen mit Auslauf auf das umliegende Gelände und Zugang zum Büro sorgen für Abwechslung; ein menschenfreundlicher, gehorsamer Hund, der ruhig neben dem Arbeitsplatz liegt, der aber während der Pausen an die frische Luft geführt wird, stört niemanden und ist auch nicht unglücklich, wenn er mit seinem Herrchen oder Frauchen zusammen sein darf.

Haben ein Aquarium oder ein Papagei die gleiche Wirkung wie ein Hund oder eine Katze?

Das Betrachten von Fischen in einem Grossaquarium hat sicher denselben beruhigenden Effekt, allerdings kenne ich wenig Chefs, die es schätzen würden, die Mitarbeiter ständig beim Aquarium im Empfangsbereich suchen zu müssen! Dasselbe gilt für Vögel in einer grossen Voliere, doch sie – insbesondere die Papageienarten – machen zu viel Lärm für die meisten Betriebe, auch dann, wenn sie artgerecht gehalten werden könnten.

Können Tiere am Arbeitsplatz auch Konflikte und Ängste auslösen?

Selten – bei sorgfältiger Vorbereitung und klaren, schriftlichen Regeln, die allen Mitarbeitern bekannt sind. Vorab muss abgeklärt werden, ob Mitarbeiter unter (medizinisch bestätigten) Tierallergien leiden. Doch wenn man bedenkt, dass weniger als 5 Prozent der Schweizer Bevölkerung allergisch auf Katzen reagieren (gegenüber Hunden sind es noch weniger), wird das in kleinen und mittleren Unternehmen selten der Fall sein. Problematisch wird es, wenn mehrere Mitarbeiter ihre Hunde mitbringen möchten und die Tiere nicht sozial verträglich sind. Manche Menschen haben Angst vor Hunden, aber ausgerechnet diese Menschen können auch von den positiven Erlebnissen mit einem mitgebrachten Hund sehr profitieren. Fallstudien erwähnen, dass anfänglich vorhandene Bedenken, z. B. bezüglich Hygiene, innert relativ kurzer Zeit verschwinden; am Schluss sind meistens die einstigen Skeptiker die grössten Befürworter der Anwesenheit von Tieren, was auch für zurückhaltende Betriebsleiter gilt.

Was ist zu tun, wenn es Konflikte gibt?

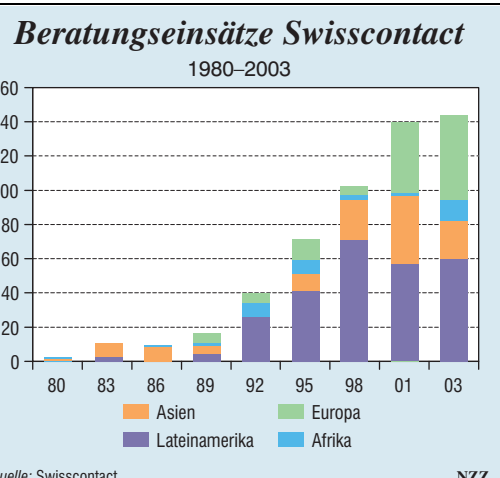
Der oder die Vorgesetzte regelt schon vieles vorbeugend mit einer sorgfältigen Vorbereitung und Aufklärung, eventuell mit Einbezug eines fachkundigen Beraters. Wenn es trotzdem zu einem Konflikt kommt, hilft der «gesunde Menschenverstand» und die Diskussion mit den direkt Betroffenen. Hat der Tierfreund sein Einverständnis schriftlich gegeben, bei Problemen auf das weitere Mitnehmen des Tieres zu verzichten, wäre das Problem gelöst. Doch die wohlthuende Anwesenheit eines Tieres im Betrieb würde sicher vermisst.

Sind Schweizer Chefs im Vergleich zu ihren Kollegen in anderen Ländern gegenüber dem Bürotier eher aufgeschlossen oder eher verschlossen?

Das ist schwer zu beantworten. Sicher ist der Widerstand in der Schweiz gegenüber der «Bürokatze» weniger ausgeprägt als gegenüber dem Hund. Wegen der restriktiven Praxis bei den Bewilligungen für das Halten von Heimtieren, insbesondere von Hunden in Mietwohnungen, haben wir Schweizer weniger Gelegenheiten, gute Erfahrungen mit Hunden zu machen, als in anderen europäischen Ländern.

Interview: Claudia Wirz

* Dennis C. Turner ist Präsident des Instituts für interdisziplinäre Erforschung der Mensch-Tier-Beziehung (IEMT) Schweiz und Dozent für Heimtierethologie an der Universität Zürich.



crz. Was 1980 mit kleinen Schritten begann, nämlich der ehrenamtliche Einsatz pensionierter Fachkräfte in der Entwicklungszusammenarbeit, hat in den vergangenen Jahren einen regelrechten Boom erlebt. Rund die Hälfte aller Einsätze, welche die Organisation Swisscontact seit 1979 koordiniert hat, fallen in letzten fünf Jahre. Der allererste Einsatz führte den langjährigen Kurdirektor von St. Moritz, Peter Kasper, 1980 ins afrikanische Königreich Lesotho. Das Land wollte sich dem Tourismus öffnen und suchte für den Aufbau eines Fremdenverkehrskonzepts einen ausgewiesenen Spezialisten. Heute wird rund ein Drittel der Swisscontact-Experten in den Ländern Osteuropas eingesetzt. Im letzten Jahr verzeichnete Swisscontact 145 Einsätze.