

CREDIT SUISSE

Bulletin

mit
Credit Suisse
Jugendbarometer

2018

Seit 1895. Das älteste Bankmagazin der Welt. N° 2/2018

075360D



Jobs der Zukunft

Was wir morgen (und übermorgen) noch zu tun haben



Werkzeuge werden digital. Unser Handwerk bleibt.

Ihr Fachmann bewegt die Schweiz seit 1924.

Marken der Emil Frey Gruppe

Alfa Romeo – Aston Martin – BMW – Bentley – Cadillac – Chevrolet – DFSK – Fiat
Ford – Isuzu – JAGUAR – Jeep – KIA – Land Rover – Lexus – MINI – Maserati – Mazda
Mercedes – Mitsubishi – Opel – Piaggio – Subaru – Suzuki – Toyota – Volvo

Weitere Informationen unter www.emilfrey.ch



An dieser Ausgabe haben mitgearbeitet:

1 – Tobias Straumann

Einer der prominentesten Wirtschaftshistoriker der Schweiz zeigt in seinem Essay, dass die Digitalisierung – wie im 19. Jahrhundert schon die Industrialisierung – eher Grund zur Zuversicht als zur Sorge ist. Technologischer Wandel habe bis jetzt immer mehr Arbeitsplätze geschaffen als vernichtet. *Seite 6*

2 – Sara Carnazzi Weber

Die Ökonomin und Leiterin Sektor- und Regionalanalyse Schweiz bei der Credit Suisse hat sich mit einer entscheidenden Frage in Zusammenhang mit der Automatisierung befasst und legt dar, wie sich die Schweizer Berufslandschaft verändern wird. Interessanter Aspekt: Nicht alle Kantone sind gleich stark von Automatisierung betroffen. *Seite 34*

3 – Andreas Fink

Der Südamerikakorrespondent beleuchtet in der Metropole Buenos Aires ein revolutionäres Phänomen der neuen Arbeitswelt: die Gig Economy. Grafiker, Architekten oder Marketingspezialisten wollen oder können sich nicht anstellen lassen und springen von Auftrag zu Auftrag. *Seite 42*

4 – Jonathan Calugi

Der Zeichner aus Pistoia in Italien ist verantwortlich für die Illustration des neuen Jugendbarometers. Calugi hat einen unverwechselbaren Stil – was auf den ersten Blick nach kindlicher Kritzelei aussieht, sind bei näherem Hinsehen komplexe geometrische Muster. *Seite 57*

Cover: Sibumpanza (Foto) ist ein Youtuber in Johannesburg, Südafrika. Der globale Influencer-Markt wird allein für Instagram auf über zwei Mrd. Dollar geschätzt. *Seite 16.*
Foto: Jonathan Kope

Fotos: zVg (4)

Die grösste Frage unserer Zeit

Programme, die auf künstlicher Intelligenz beruhen, können Formeln für komplizierte Anlagestrategien anwenden, Autos steuern oder Schachgrosmeister wie Anfänger aussehen lassen. Das ist beeindruckend. Gleichzeitig zeigt eine japanische Studie, dass Computer bisweilen erschreckend dumm sind: Ein verändertes Pixel in einem Bild und der Rechner hält das abgebildete Pferd für einen Frosch.

Das Beispiel illustriert, dass die Maschine (noch) nicht alles beherrscht, was der Mensch kann – und umgekehrt natürlich. Glücklicherweise sind die Roboter meist in jenen Bereichen stark, in denen wir uns langweilen: bei repetitiven, monotonen Prozessen. Die Fotostrecke «Jobs der Zukunft» (S. 9) zeigt, wie Mensch und Maschine in Zukunft zusammenarbeiten könnten – und eine interessante Arbeitswelt entsteht.

Nicht immer ist das Zusammenspiel so harmonisch – Maschinen können Arbeitsplätze auch komplett ersetzen. Entsprechend lautet die wohl wichtigste Frage unserer Zeit: «Geht uns die Arbeit aus?» Für die Zukunft gibt es naturgemäss keine abschliessenden Aussagen. Aber der Wirtschaftshistoriker Tobias Straumann zeigt in seinem Essay (S. 6), warum die Angst vor dem «Ende der Arbeit» immer unbegründet war.

Peter Goerke, Geschäftsleitungsmitglied und oberster Personalverantwortlicher der Credit Suisse, ist sogar davon überzeugt, dass sich der Kampf um Talente durch die Digitalisierung verstärkt: «Der menschliche Faktor wird an Bedeutung gewinnen» (S. 30). Und in Sachen Berufswahl rät er der Jugend: «Habe den Mut, das zu tun, was du gerne tust.» Sind Sie eine Tierärztin, ein Koch oder ein Polizist? Wie sich die Digitalisierung auf Ihre Arbeit (und auf 85 weitere Jobs) auswirkt, zeigt eine Untersuchung der Forschungsabteilung der Credit Suisse (S. 34).

Mit voller Wucht trifft die Arbeitsplatz-Umwälzung die Millennials. Ihnen ist das achte Jugendbarometer der Credit Suisse (ab S. 57) gewidmet. Während sich die Jugendlichen aus der Schweiz noch mehrheitlich sicher fühlen, bezweifeln viele Befragte aus den USA, Brasilien und Singapur, dass es ihren Job in Zukunft überhaupt noch gibt. Die Generation ist ernsthaft – aber auch engagiert. Und sie entwickelt durch die Sharing Economy einen ganz neuen Eigentumsbegriff.

Ihre Redaktion

DIE SCHWEIZER WOHNHAUS ARCHITEKTEN



ARCHITEKTUR EINFAMILIENHAUS MEHRFAMILIENHAUS UMBAU/RENOVATION



BAUTEC

BAUTEC AG ■ www.bautec.swiss ■ info@bautec.ch ■ 032 387 44 00

«Schon als ich sehr jung
war, habe ich mich
brennend für Computer
interessiert.»
Seite 12



Inhalt

- 6 Dieses Mal ist nicht alles anders**
Warum uns die Arbeit nicht ausgehen wird.
- 9 Das gibt es morgen zu tun**
Jobs der Zukunft – ein Bilderessay rund um die Welt.
- 18 Renaissance der Geisteswissenschaften**
Was sollen Kinder künftig lernen – und was nicht mehr?
- 21 Traumberuf: Online-Gamer**
Aus der Praxis der Berufsberatung.

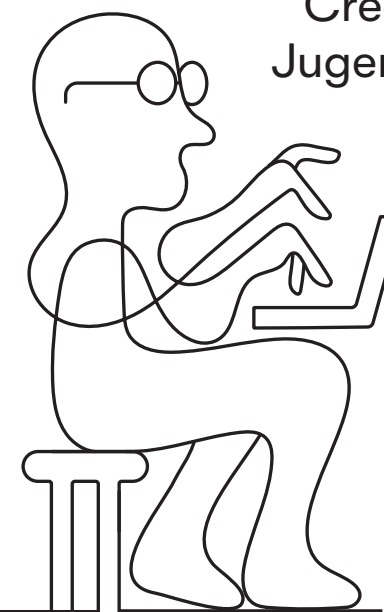
- 22 «Unser Streben nach etwas Grösserem»**
Das ausführliche Gespräch mit ILO-Chef Guy Ryder.
- 28 Arbeitsmarkt (I)**
Zahlen, Fakten und etwas Humor.
- 30 «Habe den Mut, das zu tun, was du gerne tust»**
Credit Suisse Personalchef Peter Goerke über Vielfalt, Talent und das gelungene Bewerbungsgespräch.
- 34 Berufe und ihr Potenzial für die Automatisierung**
Die aktuelle Studie zur Lage in der Schweiz.
- 37 Digitale Schweiz**
Ringier-Chef Marc Walder sagt, was getan werden muss.

- 40 Mein erster Job**
Prominente über ihren Berufseinstieg.



- 42 Von Auftrag zu Auftrag**
Wie die Gig Economy das Arbeitsleben revolutioniert.
- 52 Arbeitsmarkt (II)**
Zahlen, Fakten und noch mehr Humor.
- 54 «Unglaublicher Ideenreichtum»**
IWF-Chefin Christine Lagarde über «die heutige Jugend».

Credit Suisse Jugendbarometer



1 Beruf und Karriere
(59)

2 Sharing Economy
und Finanzen
(61)

Fokus Schweiz:
Interview mit Boris Zürcher
(63)

3 Kommunikation
und Trends
(65)

4 Politik
und Gesellschaft
(68)

Fokus international:
Interview mit Giulia Ranzini
(70)

Die grosse
Umfrage in
den USA,
in Brasilien,
Singapur
und der
Schweiz.



Reaktionen

Bulletin «Visionäre», 1/2018

Lachen und Weinen

Eben habe ich die Lektüre des Bulletin 1/2018 beendet und möchte Ihnen für diese höchst unterhaltsame, informative und menschliche Ausgabe danken. Sie hat mich gleichzeitig zum Lachen und Weinen gebracht – ein Zeichen für ihre Qualität.

Andrei Sverchevsky, Impruneta, Italien

Der vielseitige Roger Federer

Sie haben es verstanden, die vielseitige Persönlichkeit des Herrn Roger Federer sachlich und objektiv darzustellen. Federer ist mit seinen 36 Jahren ein weltweit viel beachteter Botschafter für unser Land. Gerade seine Ehrlichkeit im Verhältnis zu seiner Stiftung zeichnet ihn in seiner gesamten Bescheidenheit besonders aus. Ausserdem lebt er mit seiner Frau Mirka und den vier Kindern ein Familienleben, das als Vorbild für unsere Jugend gilt. Es ist Ihnen ein wohltuendes Interview gelungen.

Josef Beck, ABR-Bausystem AG, Zürich

Missverständnis

Mister Fukuyama hat den Brexit und den «Trumpismus» leider missverstanden. Das erste Missverständnis besteht in der abschätzigen Verwendung des Begriffs Populismus. Für Fukuyama scheint Demokratie so lange in Ordnung zu sein, wie die Leute so entscheiden, was er als «richtig und weise» bezeichnet. Aber Demokratie ist eben, was die Wähler in ihrer

Mehrheit beschliessen. Der Brexit und die Wahl von Trump sind Sternstunden der Demokratie. Diese Art von Veränderungen bewahrt uns vor gewalttätigen Revolutionen. Und die beiden Ereignisse sind rationale Reaktionen in zwei Ländern mit einer langen demokratischen Tradition. Die Wähler wollen ihre Jobs, ihren Lebensstandard und ihre kulturellen Werte schützen.

Victor Lopez, Rothesay in New Brunswick, Kanada

Unterhalten bis nach Malta

Am Flughafen Zürich stiess ich auf eine ältere Bulletin-Ausgabe, die mich auf dem ganzen Weg nach Malta unterhielt. Jetzt frequentiere ich regelmässig ihr digitales Archiv und lese weitere Ausgaben durch. Bitte führen Sie die gute Arbeit weiter!

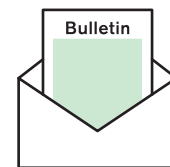
Alberta Borg, Malta

Seit Jahren die beste Publikation

Das «Bulletin» ist ohne Zweifel die beste Publikation, von der ich seit vielen Jahren profitiere.

Jean Hasaerts, Waterloo, Belgien

Service



Credit Suisse
Bulletin
kostenlos
abonnieren!

→ Schreiben Sie ein Mail mit Ihrer Adresse
an: abo.bulletin@credit-suisse.com

*Wir freuen uns über jeden Leserbrief.
Die Redaktion behält sich vor, eine Auswahl
zu treffen und Zuschriften zu redigieren.
Schreiben Sie uns:*

E-Mail: bulletin@abk.ch
Adresse: Credit Suisse AG,
Redaktion Bulletin, DBG, 8070 Zürich

Folgen Sie uns!

twitter.com/creditsuisse
 facebook.com/creditsuisse
 youtube.com/creditsuisse
 linkedin.com/company/credit-suisse/

Archiv

Alle bisherigen Ausgaben des Bulletin
stehen in digitaler Form zur Verfügung:
credit-suisse.com/bulletin

CREDIT SUISSE

Impressum: Herausgeberin: Credit Suisse AG, Projektverantwortung: Steven F. Althaus, Mandana Razavi,
Mitarbeit: Jessica Cunti, Katrin Schaad, Yanik Schubiger, Simon Staufer, Inhaltskonzept, Redaktion:
Ammann, Brunner & Krobath AG, Gestaltungskonzept, Layout, Realisation: Crafft Kommunikation AG,
Fotoredaktion: Studio Andreas Wellnitz, Anzeigenverkauf: Fachmedien – Zürichsee Werbe AG, Druckvorstufe: n c ag,
Übersetzung: Credit Suisse Language & Translation Services, Druckerei: Stämpfli AG, Auflage: 83 000

Redaktionskommission: Oliver Adler, Felix Baumgartner, Gabriela Cotti Musio, Marzio Grassi,
Anja Hochberg, Thomas Hürlimann, Antonia König Zuppiger, Carsten Luther, Isabelle Reist, Manuel Rybach,
Florence Schnydrig-Moser, Frank T. Schubert, Daniel Stamm, Robert Wagner

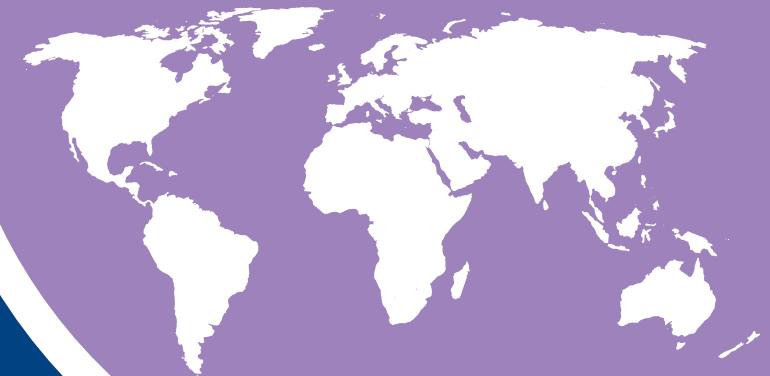


europa forum
lucerne

12. November 2018
KKL Luzern

**Wettbewerb
der Standorte**

Chancen für Europa und die Schweiz



www.europaforum.ch



Jean-Marc Ayrault
Ehem. Premier- und
Aussenminister
Frankreichs



Klaus Helmrich
Mitglied des
Vorstands,
Siemens AG



Manuel Rybach
Global Head of
Public Affairs and
Policy Credit Suisse

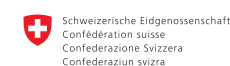


Eveline Saupper
Verwaltungsrätin,
Rechtsanwältin,
Steuerexpertin



**Hiltrud Dorothea
Werner**
Mitglied des
Konzernvorstands,
Volkswagen AG

Hauptpartner



Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA
Direktion für europäische Angelegenheiten DEA



Partner

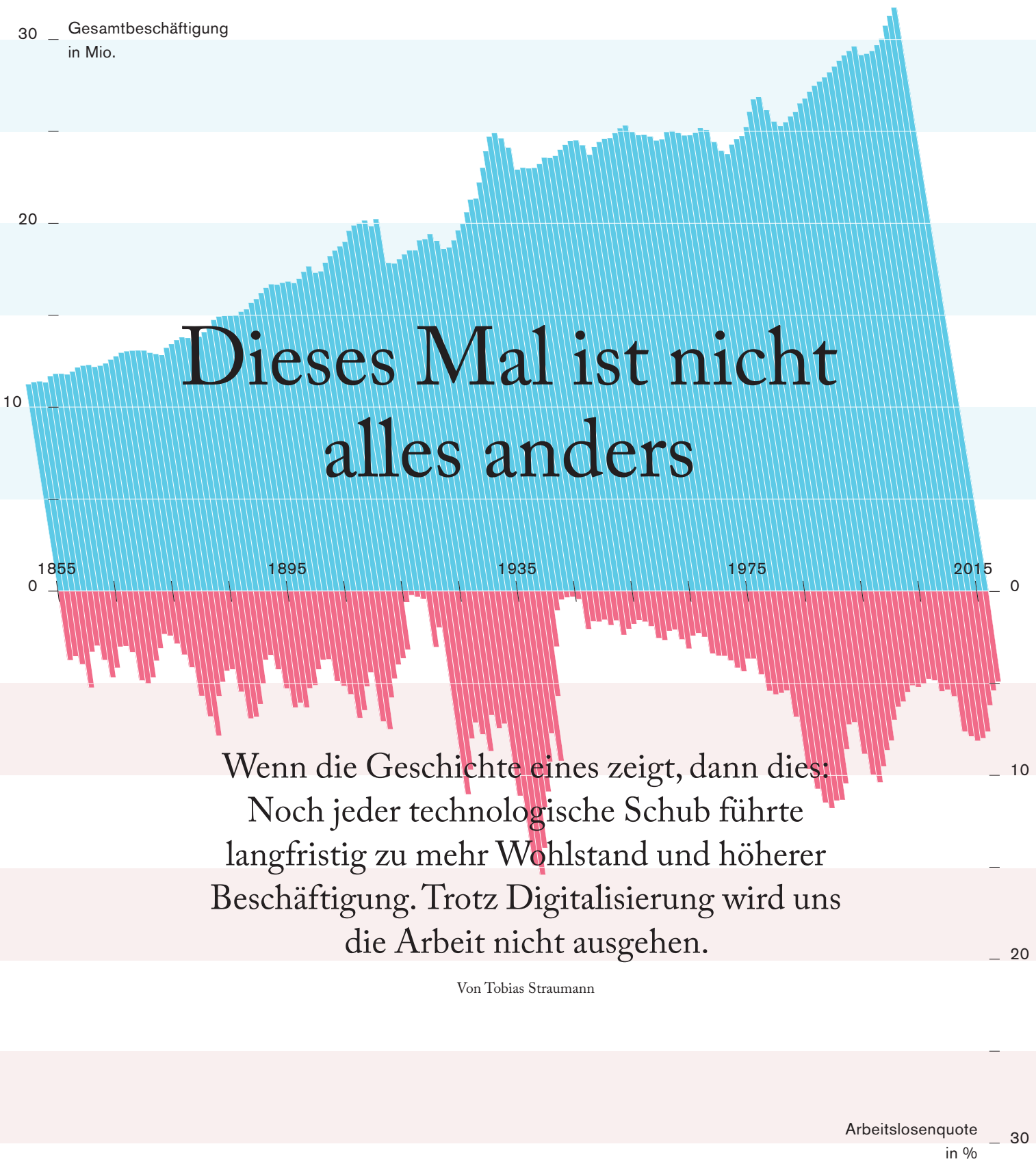


Medienpartner



Die Volkswirtschaft **persönlich**
Presse für die Wirtschaftspolitik

30 _ Gesamtbeschäftigung
in Mio.



Dieses Mal ist nicht
alles anders

Wenn die Geschichte eines zeigt, dann dies:
Noch jeder technologische Schub führte
langfristig zu mehr Wohlstand und höherer
Beschäftigung. Trotz Digitalisierung wird uns
die Arbeit nicht ausgehen.

Von Tobias Straumann

Entwicklung der Gesamtbeschäftigung (Anzahl Beschäftigte,
in Millionen, **blau**) im Vergleich zur Arbeitslosenquote
(in Prozent, **rot**) in Grossbritannien von 1855 bis 2016.

Quelle: Bank of England

D

«Die Automatisierung ist nicht unser Feind. Unsere Feinde sind Ignoranz, Gleichgültigkeit und Trägheit», rief der amerikanische Präsident Lyndon B. Johnson geradezu beschwörend aus dem Cabinet Room im Weissen Haus seinen Landsleuten zu: «Automatisierung kann der Verbündete unseres Wohlstands sein, falls wir vorwärts schauen, falls wir verstehen, was auf uns zukommt, und falls wir mit Klugheit die Weichen für die Zukunft stellen.» Mit diesen Worten setzte er im August 1964 eine «Nationale Kommission für Technologie, Automatisierung und wirtschaftlichen Fortschritt» ein.

Präsident Johnson reagierte damit auf die beunruhigenden Auswirkungen der Automatisierung. Ein viel zitierter Artikel zweier junger Kanadier, des Physikers und Schriftstellers John J. Brown und des Instrumentenerfinders Eric W. Leaver, hatte die amerikanische Öffentlichkeit aufgeschreckt. Die moderne Technologie, schrieben sie 1946 im Wirtschaftsmagazin «Fortune», werde bald die industrielle Produktion ohne menschliche Arbeitskräfte erlauben. Vor einer drohenden Massenarbeitslosigkeit warnte 1961 das Nachrichtenmagazin «Time»: «In der Vergangenheit haben neue Industriebranchen viel mehr Leuten Arbeit gegeben, als dass sie Arbeitsstellen vernichtet haben. Aber dies ist bei vielen heutigen neuen Industriebranchen nicht mehr der Fall.»

Die Untergangspropheten lagen falsch

Es war, wie wir heute wissen, falscher Alarm. Nur wenig später war die Angst vor den Folgen der Automation verebbt. Die Wirtschaft lief ab den 1960er Jahren auf Hochtouren, es herrschte Vollbeschäftigung. Das globale BIP pro Kopf wuchs zwischen 1965 und 2015 auf das Zwanzigfache.

Gut fünfzig Jahre nach Johnsons Initiative ist die Angst vor dem technologischen Wandel mit Wucht zurück. «Sie sind entlassen!», titelte jüngst das deutsche Nachrichtenmagazin «Der Spiegel» und unkte im Untertitel: «Wie uns Computer und Roboter die Arbeit wegnehmen». Und gar vor einem «Ende der Arbeit» warnte Jeremy Rifkin, einer der einflussreichsten Ökonomen der USA, in seinem gleichnamigen Buch.

Inzwischen ist es nicht mehr die Automation, sondern die Digitalisierung, die für Unruhe sorgt. Behalten die Untergangspropheten dieses Mal recht? Es könnte ja sein, dass die Digitalisierung eine ganz andere disruptive Qualität als die Automation haben wird. Nur weil man beim letzten Mal falsch lag, müssen nicht alle Ängste unbegründet sein. Gleichwohl ist kaum vorstellbar, dass dieses Mal alles anders sei. Denn die Digitalisierung ist keineswegs eine aussergewöhnlich disruptive technologische Entwicklung, wenn sie in den grossen historischen Kontext gestellt wird.

Fabriken waren viel disruptiver

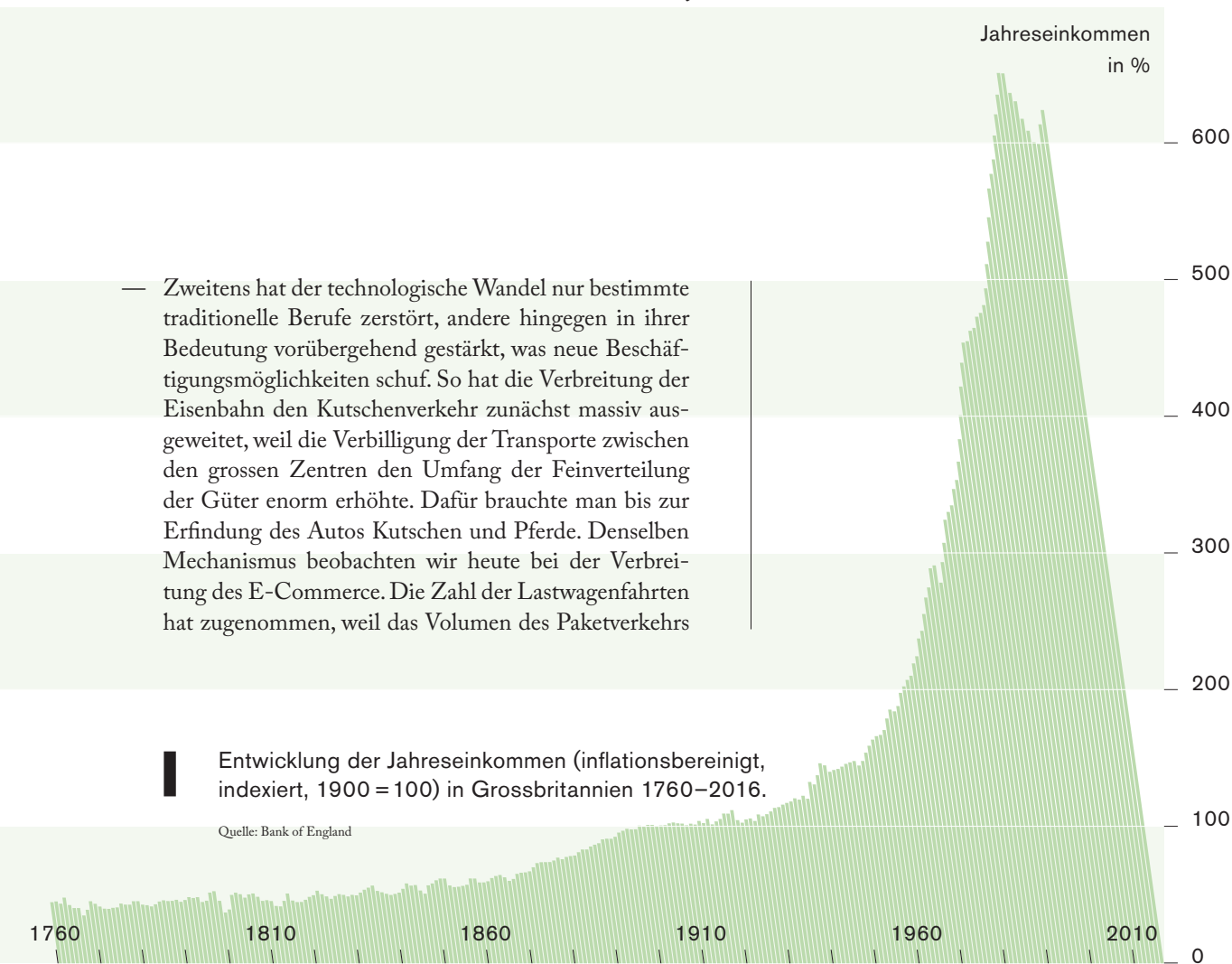
Die Umstellung von der handwerklich basierten Produktion auf die Fabrikindustrie vor zweihundert Jahren war sogar viel einschneidender, sie beendete innerhalb weniger Jahrzehnte jahrtausendealte Traditionen. Disruptiver geht gar nicht. Das Dampfschiff, die Eisenbahn und der Telegraf Mitte des 19. Jahrhunderts vernetzten die Weltwirtschaft und verkürzten die damals gewaltigen Distanzen in relativer Hinsicht viel dramatischer als die Mobiltelefonie, das Internet und verbesserte Schiffscontainer. Das Auto, die Elektrizität und schliesslich das Flugzeug wurden im späten 19. Jahrhundert und frühen 20. Jahrhundert für den Massenmarkt verfügbar. Auch sie haben Wirtschaft und Gesellschaft auf eine revolutionäre Weise umgepflegt.

Man müsste also erwarten, dass bei diesen grossen technologischen Durchbrüchen der Vergangenheit jeweils Massenarbeitslosigkeit entstanden wäre. Davon sehen wir in den Statistiken aber nichts. Datenreihen aus Grossbritannien, wo die Industrialisierung begann, zeigen: Seit 1855 ist der Umfang der geleisteten Arbeit stets gestiegen. So hat sich die Zahl der Stellen von 1855 bis 2016 von 11,25 Millionen auf 31,74 Millionen erhöht. Und die Arbeitslosenquote folgte einem Zyklus, nicht einem langfristigen Aufwärtstrend. Sie betrug 2016 rund fünf Prozent. Die Phasen, in denen sie zweistellige Prozentwerte erreichte, waren selten und immer einer schweren Rezession geschuldet.

Drei Gründe für Optimismus

Wie und warum ist es gelungen, die disruptiven Wirkungen abzufedern? Der Blick auf die historische Evidenz lässt drei Mechanismen identifizieren:

- Erstens wirkten sich neue Technologien immer mit einer grossen Zeitverzögerung auf andere Branchen aus. So führte die Elektrizität nicht zur Elimination der Kohle. Noch in den 1970er Jahren gehörte die Kohle zu den wichtigsten Energieträgern in vielen OECD-Ländern. Auch die Digitalisierung scheint ein langsamer Prozess zu sein. Der Computer ist längst erfunden, aber entfaltet erst jetzt seine Wirkung im Alltag. Zudem ist das Buch oder das Telefon keineswegs verschwunden. Im Gegenteil: Noch nie wurden so viele Buchtitel veröffentlicht wie heute.



— Zweitens hat der technologische Wandel nur bestimmte traditionelle Berufe zerstört, andere hingegen in ihrer Bedeutung vorübergehend gestärkt, was neue Beschäftigungsmöglichkeiten schuf. So hat die Verbreitung der Eisenbahn den Kutschenverkehr zunächst massiv ausgeweitet, weil die Verbilligung der Transporte zwischen den grossen Zentren den Umfang der Feinverteilung der Güter enorm erhöhte. Dafür brauchte man bis zur Erfindung des Autos Kutschen und Pferde. Denselben Mechanismus beobachten wir heute bei der Verbreitung des E-Commerce. Die Zahl der Lastwagenfahrten hat zugenommen, weil das Volumen des Paketverkehrs

stark ausgeweitet wurde. Der Online-Versandhändler Amazon beschäftigt derzeit 560 000 Leute und ist einer der grössten Arbeitgeber der Welt. Damit ist zumindest vorübergehend eine Nachfrage nach wenig qualifizierten Arbeitskräften entstanden, die kompensatorisch wirkt.

— Drittens haben die wohlhabenden Länder Institutionen entwickelt, die helfen, die negativen Auswirkungen des technologischen Wandels abzufedern. Die Schulpflicht wurde Ende des 19. Jahrhunderts in allen europäischen Ländern und Nordamerika etabliert. Die Arbeitslosenversicherung wurde im Lauf des 20. Jahrhunderts realisiert. Schliesslich sichert das allgemeine Wahlrecht den Verlierern des technologischen Wandels eine Stimme. In der Demokratie kann auch die Debatte über die neuen Technologien offen geführt werden. Damit erhöht sich die Chance, dass sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber rechtzeitig auf die neuen Technologien einstellen.

Kurzfristig wird es Verlierer geben

Unbestritten ist aber auch, dass es bei jedem technologischen Schub kurzfristig Verlierer gibt. Viele Berufe verschwinden. Darunter fallen nicht nur Berufe mit tiefen Qualifikationsniveaus, sondern auch typische Berufe des mittleren Kaders, zum Beispiel im Bereich der Buchhaltung oder Kreditprüfung [siehe Artikel ab Seite 34]. Aber es ist nicht zu erwarten, dass ein abrupter Niedergang zu struktureller Massenarbeitslosigkeit führen wird. Die meisten Arbeitskräfte haben genug Zeit, einen neuen Beruf zu finden, und für die anderen wird es Möglichkeiten der Umschulung geben.

Die Mehrheit der heute bestehenden Jobs sind zudem kaum oder überhaupt nicht gefährdet, weil der personalintensive Dienstleistungssektor am meisten Stellen anbietet. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen, da der industrielle Sektor weiterhin grosse Produktivitätsfortschritte erzielen und Arbeitskräfte einsparen wird. Man darf auch davon ausgehen, dass intelligentere Maschinen die Arbeit eher produktiver machen, als sie zu ersetzen.

Die realen Einkommen sind gestiegen und gestiegen

Die Geschichte zeigt, dass die technologischen Fortschritte der letzten 200 Jahre langfristig immer zu höherer Beschäftigung und Wohlstand geführt haben. Mit der höheren Produktivität sinken die Preise und steigen die Löhne. Dies führt dazu, dass die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen steigt, wodurch mehr Arbeitsplätze geschaffen werden. Mit dem steigenden Wohlstand entstehen neue Bedürfnisse und schliesslich neue Märkte. So zeigen die britischen Daten, dass sich die verfügbaren Jahreseinkommen zwischen 1760 und 2016 inflationbereinigt vierzehnfacht haben – trotz Industrialisierung, Motorisierung, Automatisierung, Digitalisierung.

Der Strukturwandel mag erbarmungslos weiterschreiten, aber damit sind wir seit 200 Jahren gut zurechtgekommen. Es ist nicht einzusehen, warum dieses Mal alles anders sein soll. □

Tobias Straumann ist Wirtschaftshistoriker und lehrt an den Universitäten Basel und Zürich.

DAS GIBT ES MORGEN ZU TUN

Wie aus Digitalisierung und Automatisierung Jobs für die Zukunft entstehen, ist heute schon sichtbar. Ein Bilderessay mit sieben Menschen und ihrer Arbeit rund um die Welt.



Frau Lv, was machen Sie?
Luftaufnahmen für unser Marketing einfangen, dem Entwicklungsteam Feedback geben und das Fliegen von Drohnen unterrichten.

Was lieben Sie daran?
Ich reise um die Welt und filme an Orten, von denen ich nicht einmal zu träumen wagte!

Wie sind Sie auf diese Tätigkeit gekommen?
Auf einer Rekrutierungsmesse traf ich auf DJI, den weltgrößten Drohnenproduzenten. Ich wurde eingeladen, den Hauptsitz in Shenzhen zu besuchen. Die Firmenkultur gefiel mir, meine Fähigkeiten und Potenziale waren wichtiger als mein Alter, meine Erfahrung oder mein Studium. Und Shenzhen ist voller junger Leute, die für ihre Träume kämpfen.

Was möchten Sie noch erreichen?
Noch mehr Menschen zeigen, was es heisst, die Welt aus einer neuen Perspektive zu sehen.

Ihr Traumberuf als Kind?
Lehrerin, das bin ich ja irgendwie auch geworden.

Was machen Sie in 20 Jahren?
Vielleicht bin ich dann freiberufliche Luftbildfotografin, immer auf der Suche nach den schönsten Orten der Erde.

Auf dem Job seit: 2012
Ausbildung: Aircraft Operator für tieffliegende Flugzeuge

Herr Ragavan, was machen Sie?
Ich liefere Essbestellungen aus. Mit Swiggy kannst du über die App bei deinen Lieblingsrestaurants deine Lieblingsmenüs bestellen, und wir holen sie für dich ab. Dabei kannst du jederzeit verfolgen, wo ich bin – wie bei Uber.

Was lieben Sie daran?
Die Freiheit und Flexibilität – ich arbeite, wann und wo ich will. Der Lohn stimmt, und wenn ich gut arbeite, kann ich extra dazuverdienen.

Wie sind Sie auf diese Tätigkeit gekommen?
Ich arbeitete bei einem anderen Lieferdienst, ein Freund brachte mich zu Swiggy.

Was möchten Sie noch erreichen?
Ich will Abteilungsleiter werden.

Auf dem Job seit: 2015
Ausbildung: Primarschule



Bangalore, Indien



Der Markt für «Online Food Delivery» wuchs in Indien um 150% zwischen 2015 und 2016 auf USD 300 Mio., täglich werden 160 000 Mahlzeiten ausgeliefert.

2 Kiran Ragavan, 30, Auslieferungsleiter

Zürich, Schweiz



Bis 2024 fehlen der Schweiz rund 25 000 Informatikerinnen und Informatiker.

Foto: Peter Häuser; Dantien Maloney Quellen: Berufsverband ICT-Berufsbildung Schweiz, 2016; qz.com, US Department of Agriculture, 2018

Redwood City, USA



Die Amerikaner essen im Durchschnitt 100 Kilogramm rotes und weisses Fleisch pro Jahr. Wären das alles Hamburger, kämen sie auf 2,4 Stück pro Tag.

< 3

Frau Baumgärtner, was machen Sie?
Ich arbeite im Netzwerkteam der Credit Suisse mit Themen wie Routing, Switching, Security oder Quality of Service – Informatik-sachen halt. In einem Testlabor wende ich das Gelernte an.

Was lieben Sie daran?
In der Informatik ist egal, wer die beste Lösung hat – das gefällt mir.

Was möchten Sie noch erreichen?
Ich möchte so viel lernen, wie es nur geht, um meinen Wissensdurst ein wenig zu stillen. Und ich möchte ein von mir evaluiertes System im Netzwerk implementieren.

Wie sind Sie auf diese Tätigkeit gekommen?

Schon als ich sehr jung war, habe ich mich brennend für Computer interessiert und wollte wissen, wie alles funktioniert.

Ihr Traumberuf als Kind?
Chemikerin.

Was machen Sie in 20 Jahren?
Dann hätte ich gerne eine Führungsposition, am besten in einer Informatikfirma.

Auf dem Job seit: 2015
In Ausbildung

3 ^

Herr Lipman, was machen Sie?
Ich bin verantwortlich für das Entwicklungsteam bei Impossible Foods. Wir stellen Hamburger ohne tierische Produkte her. Weit über 1000 Restaurants und Fast-Food-Läden verkaufen unsere Burger, die wirklich saftig sind.

Was lieben Sie daran?
Ich glaube, dass ich etwas wirklich Sinnvolles tue, indem ich versuche, Tiere aus unserem Nahrungssystem zu eliminieren.

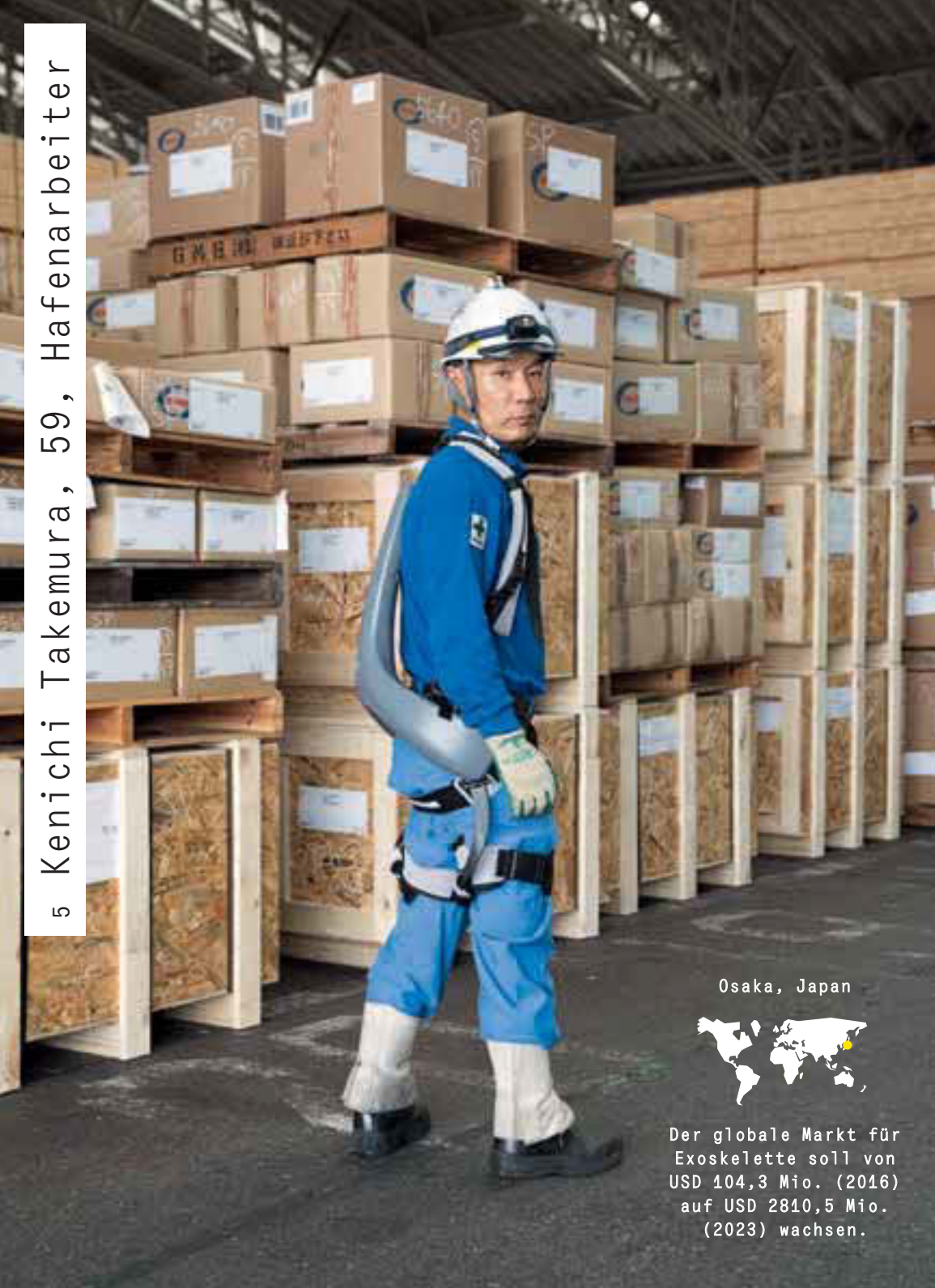
Wie sind Sie auf diese Tätigkeit gekommen?
Der emeritierte Stanford-Professor Pat Brown, Gründer und CEO von Impossible Foods, ist ein alter Freund und Kollege.

Was möchten Sie noch erreichen?
Weitere köstliche Nahrungsmittel aus Pflanzen herstellen.

Ihr Traumberuf als Kind?
Damals dachte ich nicht an Arbeit. Ich wollte bloss spielen.

Was machen Sie in 20 Jahren?
Hoffentlich wieder draussen spielen, und meine Frau ist bei mir.

Auf dem Job seit: 2017
Ausbildung: Arzt



Osaka, Japan



Der globale Markt für Exoskelette soll von USD 104,3 Mio. (2016) auf USD 2810,5 Mio. (2023) wachsen.

< 5

Herr Takemura, was machen Sie?
Ich fahre Gabelstapler. Wir sind im intermodalen Güterverkehr tätig, wo Gegenstände mit verschiedenen Verkehrsträgern transportiert werden – darum muss man sie oft umladen. Viele neue Technologien werden bei uns eingesetzt, künstliche Intelligenz oder das Internet of Things. Auf dem Bild trage ich ein Exoskelett mit tragbarem Roboter, das die Belastung auf die Hüfte reduziert, wenn ich schwere Objekte hebe. Es hat Motoren und Sensoren, die meine Bewegungen unterstützen.

Was lieben Sie daran?
Ich mag es, wenn alles nach Plan läuft.

Wie sind Sie auf diese Tätigkeit gekommen?
Die Arbeit ist mir von meinem Vorgänger beigebracht worden.

Auf dem Job seit: 1995
Ausbildung: Oberschule

6 >

Herr Heilmann, was machen Sie?
Meine Aufgabe ist es, die Sprachbarriere zwischen Softwareentwicklern und anderen Mitarbeitenden in einer Firma zu überbrücken.

Was lieben Sie daran?
Ich muss komplexe neue Ideen einfach erklären können und Leute anregen, sich damit auseinanderzusetzen. Das wird nie langweilig.

Wie sind Sie auf diese Tätigkeit gekommen?
Ich habe den Job erfunden, als ich leitender und leidender Entwickler bei einer grossen Softwarefirma war und sah, wie viel Arbeit schlechte Kommunikation macht.

Was möchten Sie noch erreichen?
Früher oder später will ich mich überflüssig machen. Ich hoffe, die Kluft zwischen den technischen und anderen Mitarbeitern verschwindet.

Ihr Traumberuf als Kind?
Raumschiffkapitän.

Was machen Sie in 20 Jahren?
Ein kleines Café auf einer schönen Insel führen und mit Technik spielen. Und weiterhin jeden Hund streicheln, den ich treffe.

Auf dem Job seit: 2008
Ausbildung: Abitur

Fotos: Motoshiko Hasui; Jella von Langen Quellen: marketsandmarkets.com; glassdoor.com, indeed.com

Berlin, Deutschland



In Berlin werden zurzeit 7 Developer Evangelists gesucht, 76 in San Francisco.





Der globale Influencer-Markt wird allein für Instagram auf USD 2,38 Mrd. geschätzt (2019).
Jährliche Wachstumsrate: 50%.



< 7

Herr Mpanza, was machen Sie?

Ich leite meine eigene Firma für digitales Marketing, wo wir mit Marken zusammenarbeiten, um Onlinekampagnen für Facebook, Twitter, Instagram und YouTube zu entwickeln. Und ich filme, schneide und leite Videos für meine zwei eigenen YouTube-Kanäle.

Was lieben Sie daran?

Neue Leute kennenlernen, Ideen entwickeln und das Endprodukt sehen, für dessen Konzeption ich oft Monate gebraucht habe.

Wie sind Sie auf diese Tätigkeit gekommen?

An der Uni verfolgte ich viele Youtuber. Sie brachten mich zum Lachen, das wollte ich auch. Mein erstes Video ging am 18. August 2014 live. Seitdem habe ich mit über 30 Marken weltweit gearbeitet, darunter Burger King, Takealot, Showmax.

Was möchten Sie noch erreichen?

Meine Agentur soll natürlich weiter wachsen. Und ich möchte ein Netzwerk von südafrikanischen Content-Erstellern aufbauen, das sich im globalen Wettbewerb behaupten kann.

Ihr Traumberuf als Kind?

Ich schaute Werbungen an und wollte meine eigenen machen. Jetzt hat sich der Kreis geschlossen.

Auf dem Job seit: 2014

Ausbildung:
abgebrochenes Studium

Renaissance der Geisteswissen- schaften

Wissen allein reicht nicht mehr,
um in der Arbeitswelt von morgen zu
bestehen. Die grosse Frage ist:
Wie lassen sich Menschlichkeit
und Kreativität fürs digitale Zeitalter
am besten lernen?

Von Steffan Heuer (Text) und Jan Buchczik (Illustrationen)



Besser als in den Handbüchern der Spielzeugfirma Lego, die sich in Bausätzen zu ihrem 60-jährigen Bestehen finden, kann man das Dilemma und die grosse Chance von morgen kaum beschreiben: «Building Bigger Thinking» sind die bunten Bauanleitungen überschrieben. «Wusstest du, dass deine Fantasie grösser ist als die der Erwachsenen? Du kannst dir alles ausdenken... dann musst du es nur noch bauen.» Deshalb befinden sich in den Sets Hunderte von Steinen, aber kein Plan, daraus ein grosses Kunstwerk zu schaffen.

Freies Erkunden gepaart mit der Bereitschaft, alles schnell einzureissen, kurz: spielerische Kreativität – das ist keineswegs Kinderkram. Genau so, sind sich Entwick-

lungspsychologen, Pädagogen oder Ökonomen einig, müssen wir an Bildung und Arbeit im 21. Jahrhundert herangehen.

Menschlichkeit lernen

Das Rennen «Mensch gegen Maschine» ist in vollem Gange, und Menschen können durchaus vieles in die Waagschale werfen, um am Ende als Sieger oder ebenbürtiger Partner von Robotern und künstlicher Intelligenz hervorzugehen. Wer nicht auf der Strecke bleiben will, so das Beratungshaus McKinsey, muss «sich weiterbilden oder mehr Zeit auf Tätigkeiten verwenden, die soziale und emotionale Fähigkeiten, Kreativität, Denkvermögen auf hohem Niveau und andere Skills verlangen, die sich relativ schwer automatisieren lassen». Doch wie lassen sich Menschlichkeit und Kreativität fürs digitale Zeitalter am besten lernen?

Indem man radikal umdenkt, sagt die amerikanische Bildungsexpertin Heather McGowan. «Das Schlimmste, was man als Erwachsener tun kann, ist Kinder zu fragen, was sie denn einmal machen wollen, wenn sie gross sind», sagt sie. «Wir leben in einer immer schnelleren Welt. Jugendliche müssen damit rechnen, in ihrem Leben 17 verschiedene Jobs in fünf verschiedenen Branchen

auszuüben.» Deshalb könne man nicht ein Schulmodell verwenden, das ein Jahrzehnt brauche, um jedem Menschen einen Satz an Wissen und Fertigkeiten zu vermitteln, und ihn dann in den Arbeitsmarkt entlassen. McGowan fordert stattdessen, Menschen beizubringen, WIE sie mit Leidenschaft lernen, und nicht, WAS sie lernen sollen: «Welche Rolle spiele ich in einem Team, wie drücke ich mich aus, wie entwickle ich Selbstbewusstsein im wahren Sinne des Wortes, wie bekomme ich eine gute Vorstellung meines Handlungsvermögens?»

Jeder kann
jeden Job machen,
wenn er nur
neugierig genug
ist.

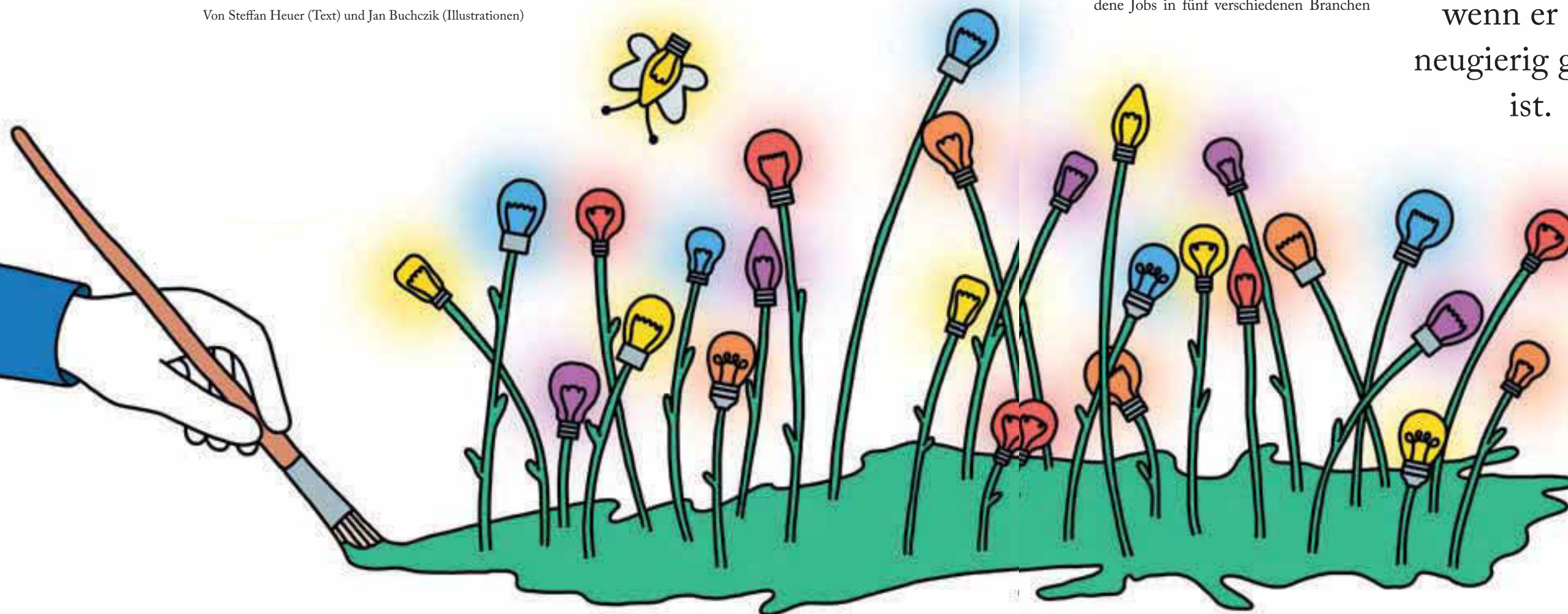


Diese Fertigkeiten sind für die Amerikanerin die Voraussetzung, um als Mensch in der automatisierten Welt einen sinnvollen Platz zu finden. «Es ist egal, ob Roboter 23 oder 47 Prozent aller Arbeitsplätze ersetzen – wir sollten handeln, als ob es 100 Prozent sind. Bisher wurde nur ein Fünftel der Wirtschaft wirklich digitalisiert, die richtige Krise kommt erst auf uns zu.» Noch allerdings, so McGowan, sei Zeit, sich von der Schule bis zum Beruf darauf vorzubereiten.

«Gedankliche Muskeln»

Der britisch-amerikanische Publizist Andrew Keen, der seit langen Jahren die vom Silicon Valley ausgehenden technischen Umwälzungen kritisch verfolgt, spricht von «gedanklichen Muskeln», die herangebildet werden müssen. «In der digitalen Welt sollten sich Menschen auf das besinnen, was sie menschlich macht: intellektuelles Handlungsvermögen. Das müssen Bildungseinrichtungen vermitteln, nicht Konformität und Gehorsam gegenüber Personen und Tests.»

Dieses Umdenken, viele Fragen zu stellen, statt Antworten zu liefern, sollte vor dem ersten Schultag anfangen. «Sieh dir mal Zeichnungen aus dem Kindergarten an», sagt der österreichische Unternehmer Ali Mahlodji. «Da malen Kinder Häuser mit runden Fenstern, haben tolle Ideen. Und plötzlich kommt ein Erwachsener und sagt: «So darfst du das nicht machen.» Das macht kreatives Denken systematisch kaputt.» Ali Mahlodji will mit seiner Videoplattform Whatchado eines aufzeigen: Jeder kann jeden Job machen, wenn er nur neugierig genug ist. >



Kreativität lernen heisst für ihn, dass Menschen die eingefahrenen Mechanismen entlernen müssen, wie man angeblich etwas zu tun hat – als Grundschüler ebenso wie als Manager. «Wir fangen alle als neugierige Genies an und tauschen das viel zu schnell gegen Formen und Normen ein. Manager tun sich aus gutem Grund mit freiem Spiel schwer – sie wurden darauf trainiert, immer gewinnen zu wollen», erklärt Mahlodji.

Aufruf zur Handlungsfreiheit

Seine Plattform stellt dem normierten Verhalten einen Aufruf zur Handlungsfreiheit gegenüber. Zwei Millionen Besucher sehen sich jeden Monat bei Whatchado an, was andere junge Arbeitnehmer über ihren Beruf erzählen. «Kreativität entsteht, wenn du selbstsicher bist. Wer sich diese Video-profile ansieht, merkt schnell, dass es auch für sie oder ihn einen Job gibt», sagt der Unternehmer. «Egal was die Eltern oder Lehrer sagen: Es gibt nicht nur ein Rezept, um Arbeit zu finden, sondern viele Wege. Das ist die wichtigste Botschaft.»

Impulse bezieht Mahlodji von der länderübergreifenden Initiative «Schule im Aufbruch» mit Sitz in Berlin. Anstatt krea-

Das Motto lautet:

«Jeder ist
ein Lehrer.
Jeder ist
ein Schüler.»



tive Lernkultur teuren Privateinrichtungen zu überlassen, versucht die von Hirnforschern und Pädagogen lancierte Bewegung, zeitgemässe Methoden direkt im bestehenden Schulsystem anzuwenden. Die Gründer betonen dabei: «Jede Schule findet ihren eigenen Weg der Umsetzung, in ihrem eigenen Tempo.»

Impulse kommen selbstverständlich auch aus der Hightechwelt, deren Gründer meist wenig Geduld besitzen und bereit sind, Experimente zu finanzieren. Ein prominentes Beispiel ist die Khan Lab School im Silicon Valley, benannt nach Sal Khan, der die Online-Lernplattform Khan Academy gegründet hat. Das Motto der jungen Privatschule, die bis zum High-School-Abschluss führen soll, lautet: «Jeder ist ein Lehrer. Jeder ist ein Schüler.»

Wandel als neuer Normalzustand

Im Khan Lab geht es um selbstbestimmtes Lernen und Entdecken. Selbst Klassen heissen hier anders, nämlich «Unabhängigkeitsstufen». Gelernt werden soll vor allem, wie man in altersübergreifenden Gruppen bessere Fragen stellt. «Wir wollen eine Bildungsplattform schaffen, damit Schüler lernen, zu handeln und Verantwortung zu übernehmen, sinnvolle Ziele zu setzen und zum Eigentümer ihrer Ausbildung zu werden», heisst es.

Noch umfassender packen das Konzept der offenen Exploration vereinzelte Hochschulen an. So half Bildungsexpertin McGowan zwei Universitäten an der US-Ostküste dabei, ihre Studiengänge umzubauen. Das Becker College in Worcester bei Boston bietet seit 2016 einen Studiengang rund um «agiles Mindset» an, dessen Seminare sich um Kreativität und sozial-emotionale Intelligenz drehen. Themen sind Wandel als neuer Normalzustand; Umgang mit unstrukturierten Problemen; neue Bedürfnisse entdecken und aus all diesen Umwälzungen Wert schaffen und abschöpfen.

Die Thomas Jefferson University in Philadelphia betreibt einen integrierten Studiengang für Design, Ingenieurwissenschaften und Handel, bei dem ganzheitliches Denken und der Umgang mit Komplexität zum Lehrplan gehören. Wer sich hier zum Designer oder Unternehmer ausbilden lassen will, muss sich gleichermassen mit Computersprachen, Biologie, Ethik und der beschreibenden Völkerkunde beschäftigen.

Die Eliteuniversität Stanford schliesslich hat vielen Bildungseinrichtungen als Vorbild gedient, als sie vor bald 15 Jahren ihre d.school für ganzheitliches «Design Thinking» schuf. In Kalifornien können Studenten, Lehrer und Manager lernen, wie man gedanklich und praktisch mit offenen Fragestellungen und mehrdeutigen Lösungen umgeht, etwa indem man Antworten und Prototypen schnell testet und notfalls verwirft. Ein krasser Gegensatz zum klassischen Schulmodell.

Gesucht: neugierige Geister

Mit diesen Modellen nähern sich Hochschulen ironischerweise wieder dem alten Gedanken einer umfassenden geisteswissenschaftlichen Ausbildung an. Die «freien Künste» sollen Horizonte erweitern und das Fragen und Infragestellen fördern, anstatt Jugendliche für eine bestimmte Karriere zurechtzuschleifen.

Immer mehr Firmen, auch an der Wall Street, suchen genau solche neugierigen Geister. So überraschte der Chief Talent Officer des Asset-Management-Riesen BlackRock unlängst die Teilnehmer einer Finanzkonferenz in New York, als er ankündigte, dass sein Unternehmen mit rund 13 000 Mitarbeitern künftig mehr Geisteswissenschaftler einstellen will.

Wenn Maschinen Anlagestrategien entwickeln und Portfolios verwalten, ist unstrukturiertes Lego-Denken wichtiger denn je, um bunte Vielfalt bei den Möglichkeiten und soziale Kompetenz im Umgang mit anderen Menschen spielen zu lassen. □

Steffan Heuer ist Technologiejournalist und US-Korrespondent des Wirtschaftsmagazins «brand eins». Er lebt in San Francisco.

Traumberuf: Online-Gamer

Wie sollen sich Jugendliche auf die Arbeitswelt von morgen vorbereiten? Welche Berufe sind gefragt? Berufsberaterin Alexandra Petrovitch erzählt aus ihrer Praxis.

Von Simon Brunner



Alexandra Petrovitch, 55, ist Psychologin und Berufsberaterin. Sie leitet das Laufbahnzentrum «Centre d'orientation scolaire et professionnelle Venoge» im Kanton Waadt. Für dieses Interview hat sie ihre Kollegin Anne-Christine Zwissig unterstützt.

Wie haben sich die Job-Träume in den letzten Jahrzehnten verändert?

Man fragt mich heute schon mal, wie man Online-Gamer wird. Generell stehen Computer und neue Medien hoch im Kurs, aber das Interesse an der Arbeit mit Kindern, an kreativem Handwerk oder Tierpflege ist geblieben.

Ein Klischee über die Millennials lautet, dass sie hedonistisch und sehr anspruchsvoll sind. Deckt sich das mit Ihren eigenen Erfahrungen?

Wenn ein individueller Austausch stattfindet und man Interesse an ihnen und ihrer Karriere zeigt, sind die Schülerinnen und Schüler angenehm und wollen mehr über ihre Möglichkeiten und die Arbeitswelt erfahren. Unter diesem Gesichtspunkt scheinen sie mir nicht anders zu sein als die Jugendlichen, die ich vor zehn oder zwanzig Jahren kennengelernt habe.

Sind die Jugendlichen gut vorbereitet auf den neuen Arbeitsmarkt?

Sie sind sich an steten Wandel gewöhnt, viel mehr als frühere Generationen. Das ist wichtig, denn sie müssen viel anpassungsfähiger sein als ihre Eltern – die Arbeitsbedingungen ändern sich heute rasant schnell.

Welche Fähigkeiten sind heute besonders wichtig?

Das Wesen der Arbeit hat sich verändert. Früher basierte sie auf der Kompetenz, Probleme möglichst versiert zu lösen, was zu einer Intellektualisierung führte. Heute ist mehr Kreativität gefragt *[siehe Artikel Seite 18]*. Ganz generell sollte man Fertigkeiten erwerben, die es einem ermöglichen, in verschiedenen Bereichen zu arbeiten – man braucht Lebenskompetenz. Und was nach wie vor wichtig ist: Man sollte sich selbst gut einschätzen können und seine Interessen, Qualitäten und Ressourcen kennen – nur so findet man einen Bereich, in dem man sich wohlfühlt.

Was bedeutet das für das Individuum?

Es gibt immer weniger feste Rollen für Mitarbeitende. Die längerfristige Identifikation mit dem Unternehmen geht verloren, wir beobachten viele «nomadische Karrieren». Für den Einzelnen geht es also darum, die Verantwortung für den Erwerb von Fähigkeiten selbst zu übernehmen. Er steht in einer Art Dienstleistungsbeziehung zu seinem Arbeitgeber und muss für sich selbst sorgen.

Was ist Ihr wichtigster Ratschlag für junge Leute?

Der hat sich über die Jahre nicht geändert und ist ganz einfach: Bleibt neugierig, entdeckt die Arbeitswelt für euch! □



«Unser Streben nach etwas Grösserem»

«Wie können wir die menschliche Dimension in einer Arbeitswelt erhalten, in der mehr und mehr Roboter operieren?»:
Call Center von Jumia, dem Amazon Kenias, in Nairobi.



Foto: Nichole Sobecki/VII/Redux/laif

Weltweit suchen fast 200 Millionen Menschen Arbeit, die Automatisierung fördert die Angst vor stagnierenden Löhnen und Jobverlust. Ein Gespräch mit Guy Ryder, Chef der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), über Arbeit und Weltfrieden, die grüne Wirtschaft und seine Ablehnung eines bedingungslosen Grundeinkommens.

Von Manuel Rybach

A

«Arbeit gibt Ihnen Sinn und Zweck», sagte Stephen Hawking. Für Sigmund Freud bestand ein erfülltes Leben aus Arbeit und Liebe. Warum ist Arbeit – abgesehen vom damit erzielten Einkommen – so wichtig für uns Menschen?

Natürlich muss Arbeit materielle Bedürfnisse erfüllen, aber sie hat auch eine wichtige soziale Funktion. Sie sollte den Wunsch des Einzelnen befriedigen, sich

persönlich zu entfalten, aber auch unser instinktives Streben, zu etwas Grösserem beizutragen, etwas, das über die eigenen Bedürfnisse oder die der Familie hinausgeht. Die «Philadelphia Declaration» der ILO riet schon 1944, den Arbeitern die «Genugtuung zu geben, ihre Fähigkeiten und Talente voll auszuschöpfen und ihren grösstmöglichen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten».

Laut dem Historiker Yuval Noah Harari arbeiteten die Jäger und Sammler nur ein paar Stunden am Tag. Wir hingegen laufen mit der Digitalisierung Gefahr, rund um die Uhr tätig zu sein. Befinden wir uns evolutionsgeschichtlich in Sachen Lebensqualität auf einer Talfahrt? Woher weiss Harari denn, dass die Jäger nur ein paar Stunden arbeiteten? Viel-

leicht rannten sie oft tagelang erfolglos den Hirschen hinterher ... Er gibt in seinem Buch auch zu: Lebensqualität und Wohlbefinden haben dank technologischen Fortschritten ein ungeahntes Niveau erreicht. Zugleich macht diese Technologie Teile unserer Arbeit überflüssig. Harari sieht diese Vorhersage weniger als Prophezeiung, sondern als Anregung, unsere Entscheidungen zu hinterfragen. Wenn uns diese Diskussion hilft, anders zu entscheiden, damit sich die Vorhersage als falsch herausstellt – umso besser.

Die ILO feiert 2019 ihren 100. Geburtstag und hat viele ihrer Ziele erreicht – etwa die 40-Stunden-Woche. Warum braucht es diese Uno-Sonderorganisation weiterhin? Auf Kriege, wirtschaftliche Umwälzungen oder politische Krisen folgten immer

Schlüsselmomente gesellschaftlichen Wandels – zum Guten oder Schlechten. Es kann sein, dass wir jetzt wieder auf so eine Krise zugehen. Die Reaktion der ILO wird mitentscheiden, ob die Weltwirtschaft künftig unsere Ansprüche auf Recht, Jobs und Sicherheit erfüllt.

Die ILO wurde nach dem Ersten Weltkrieg wie der Völkerbund als integraler Teil des Friedensprozesses gegründet. Ein weiteres zentrales Motiv war es, die schlechten Arbeitsbedingungen in den ersten Jahrzehnten nach der industriellen Revolution zu verbessern ...

... Und dies gelang mit grossem Erfolg. Seit 1919 haben sich sowohl das Arbeitsrecht wie die Einstellung zur Arbeit stark verändert, das prägte auch die ILO und ihren Einfluss auf die Industrienationen und Entwicklungsländer. Auch bei der Bewältigung von Krisen in jüngerer Vergangenheit spielte die ILO eine Rolle. Wenn künftig andere Definitionen internationaler sozialer Gerechtigkeit sowie neue ethische und politische Prinzipien die Weltwirtschaft und die Arbeitsmärkte bestimmen, müssen die Ziele der ILO im Mittelpunkt stehen.

Zur Strategie der ILO gehört es, bei Konflikten jeweils die Regierung, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände zusammenzuführen. Stellt eine veränderte Arbeitswelt dieses Modell, den sogenannten tripartiten Ansatz, infrage?

Im Gegenteil. Gerade in Zeiten von erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit, Lohnstagnation und Automatisierung sowie angesichts der digitalen Revolution sind konstruktive Arbeitsbeziehungen wichtig. Durch den Dialog können Arbeitnehmer, Regierungen und Arbeitgeber Jobs für die Zukunft finden, die niemanden zurücklassen. Sie können

gemeinsam entscheiden, welche neuen Technologien genutzt werden sollen und wie. Zu dritt können die Partner Übergangslösungen für freigestellte Arbeiter entwickeln, feststellen, welche Qualifikationen notwendig sind, Ausbildungsprogramme entwickeln und bei Umstrukturierungen mitwirken.

200 Millionen Menschen sind heute ohne Arbeit. Gleichzeitig gehört Vollbeschäftigung bis 2030 zu den Nachhaltigkeitszielen der Uno, wofür es laut der ILO-Entwicklungsagenda 600 Millionen neue Arbeitsplätze in den nächsten zehn Jahren braucht. Wie ist das zu schaffen?

Das ist eine riesige Herausforderung, erst recht wenn man den Anspruch hat, dass die neuen Jobs sinnvoll und grün sind. Und wir müssen zwei strukturelle Probleme zugleich lösen: die Folgeschäden der Finanzkrise reparieren und ausserdem gute Arbeitsplätze für jene zig Millionen junger Menschen schaffen, die jedes Jahr neu auf den Arbeitsmarkt strömen. Neue Jobs hängen stark von einer gesunden Umwelt und den damit verbundenen Dienstleistungen ab.

Was bedeutet das konkret?

Bis 2030 könnten wir weltweit allein 24 Millionen neue Arbeitsplätze durch die Förderung einer grüneren Wirtschaft schaffen. Im Dienstleistungsbereich werden die meisten neuen Jobs entstehen, während landwirtschaftliche und herstellende Berufe weiter zurückgehen. Hier müssen politische Anstrengungen die Dienstleister unterstützen, um Verluste in anderen Branchen abzufedern.

Wo sehen Sie die grössten Schwierigkeiten?

Es sind viel mehr qualifizierte Kräfte notwendig als vorhanden. Einige Länder haben Umweltaspekte und Nachhaltigkeit

in ihre Ausbildungsrichtlinien integriert, aber die meisten Bildungssysteme tragen diesen Aspekten noch zu wenig Rechnung. Die ILO empfiehlt, für einen fairen Übergang zu einer grünen Wirtschaft rechtliche Grundlagen zu erarbeiten und soziale Aspekte sowie menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen.

Wie ist das zu verstehen?

Wenn Umweltaspekte und Klimawandel die Arbeitswelt beeinflussen, muss man auch die Öffentlichkeit einbeziehen. Arbeiter, die etwa durch die Folgen von Klimawandel und Naturkatastrophen gezwungen sind, ihr Zuhause oder ihre Länder zu verlassen, brauchen soziale Absicherungen. Das wird umso wichtiger, je länger die Temperaturen steigen, je stärker die Niederschlagsmuster sich ändern und je häufiger und intensiver Naturkatastrophen werden.

1969 erhielt die ILO den Friedensnobelpreis für ihren Einsatz für den Frieden durch Arbeit. Erwarten Sie mehr soziale Unruhen, wenn es künftig weniger Arbeit gibt, vor allem durch arbeitslose Jugendliche?

Jugendarbeitslosigkeit ist besonders auf der Südhalbkugel eine enorme Herausforderung. Wir müssen Hunderte Millionen junger Leute in den Arbeitsmarkt integrieren. Wenn wir angesichts dieser Krise nicht handeln, zerstören wir die Hoffnung auf nachhaltiges Wachstum und säen die Saat für ernsthaften sozialen Aufruhr. Gerade in Ländern, die sich von Konflikten, Katastrophen und Krisen erholen, brauchen wir Arbeitschancen für junge Leute.

In Japan begeistern sich viele für neue Technologien wie Roboter und sehen sie als Problemlöser an. In vielen anderen Ländern sind die Menschen aber eher skeptisch.

«Bis 2030 könnten wir weltweit allein 24 Millionen neue Arbeitsplätze durch die Förderung einer grüneren Wirtschaft schaffen»: Siemens-Windkraftanlage in der Nordsee.



Guy Ryder, 62, ist seit 2012 Generaldirektor der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Der Engländer hat die Rolle der ILO im G-20-Prozess, in der Kooperation mit den BRICS-Staaten und der Gruppe der G7+ gestärkt. Die ILO hat darüber hinaus neue Initiativen mit der Weltbank ins Leben gerufen und die Agenda für menschenwürdige Arbeit vorangetrieben. Der Sozial- und Politikwissenschaftler hat 35 Jahre Erfahrung in der Welt der Arbeit und war unter anderem Generalsekretär des Internationalen Gewerkschaftsbundes.

«Zugleich gewinnen kognitive Fähigkeiten, soziale Kompetenzen und Kreativität an Bedeutung.»

Ja, denn verständlicherweise fürchten viele, ihre Jobs zu verlieren. Regierungen und Tarifpartner suchen daher nach Ideen, ein Sicherheitsnetz vor allem für ältere Menschen zu schaffen, die ihre Arbeitsplätze durch Automatisierung verlieren. Zugleich besteht die Sorge, dass Roboter etwa in Krankenhäusern und der Altenpflege Personal ersetzen könnten. Ich bin allerdings sicher, dass wir dort ein Gleichgewicht finden: Wir befreien Pfleger von den mühsameren Tätigkeiten, dafür bleibt ihnen mehr Zeit für menschliche Anteilnahme. Vor allem Länder mit einer

alternden Bevölkerung wie Japan oder Deutschland brauchen innovative Lösungen, da ihr Arbeitsmarkt mit immer weniger Personal auskommen muss.

Sie sagen, dass Technologie weder gut noch schlecht ist, sondern vor allem richtig eingesetzt werden muss. Wie gelingt das? Die digitale Ökonomie muss nachhaltig sein und braucht angemessene Arbeitsplätze. Die Frage ist also: Wie können wir die menschliche Dimension in einer Arbeitswelt erhalten, in der mehr und mehr Roboter operieren? Derzeit beklagt weltweit ein Drittel aller Arbeitgeber, keine entsprechend qualifizierten Kräfte für offene Stellen zu finden. Tatsache ist ja, dass es menschliche Gehirne sind, die diese Maschinen entwickeln. Wir müssen also die technologischen Veränderungen antizipieren und die Ausbildungs- und Qualifikationslücken auf dem Arbeitsmarkt schliessen. Gute Qualifikationen geben jedem Land bessere Möglichkeiten, zu wachsen und sich an neue Technologien anzupassen. Statt Wachstum, das grosse Teile der Gesellschaft ausschliesst, kann so integratives Wachstum mit einer gut ausgebildeten und lernbereiten Arbeitnehmerschaft entstehen.

Die bisherigen Stufen der industriellen Revolution trafen jeweils die Arbeiterschicht besonders hart. Die Automatisierung spüren nun aber auch Angestellte im Dienstleistungssektor. Welche politischen und sozialen Folgen könnte das haben? Genau, anders als früher geht es nicht mehr nur um manuelle, sondern auch um Bürojobs. Insbesondere repetitive und physische Tätigkeiten sowie Routineaufgaben mit hohem Wiederholungsfaktor werden verschwinden. Zugleich gewinnen kognitive Fähigkeiten, soziale Kompetenzen und Kreativität an Bedeutung. Um auf

diesen Wandel zu reagieren, brauchen wir neue empirische Analysen. Wir haben eine Kommission zur Zukunft der Arbeit gebildet, die bis Anfang 2019 Empfehlungen erarbeitet. Ich will dem nicht vorgreifen, aber die Richtlinien sollten sich an globaler Solidarität, sozialer Gerechtigkeit und menschlichem Wohl orientieren.

Welche Richtlinien könnten helfen, das Lohngefälle zwischen Männern und Frauen zu überwinden?

Eine kluge Mischung aus gesetzlichen Bestimmungen, fairen Arbeitsbedingungen und einer Sensibilisierung der Öffentlichkeit ist entscheidend für die Bekämpfung des Lohngefälles. Zwar hat sich die Lohnlücke in den meisten Ländern verringert, doch beim relativen Gehalt von Frauen gibt es nach wie vor Unterschiede von bis zu 45 Prozent. Trotz gestiegener Investitionen in die Ausbildung von Frauen und in den kulturellen Wandel sind noch viele Barrieren zu überwinden. Allgegenwärtige Schikanen und sogar Gewalt am Arbeitsplatz zeigen, wie viel auf diesem Gebiet noch zu tun bleibt.

Trotz der fortschreitenden Digitalisierung wächst in vielen westlichen Ländern die Produktivität nicht. Woran liegt das?

Ein Grund für das langsamere Produktivitätswachstum sind die langfristigen Folgen der Finanzkrise: die Umstrukturierung des Bankgewerbes mit strengerer Richtlinien zur Kreditvergabe, risikoreiche Investitionen werden schärfer kontrolliert. Zudem bremsen verringerte unternehmerische Aktivitäten das Investitionswachstum, was auch an einer alternden Gesellschaft liegt, die sich weniger für innovative Prozesse und Produkte interessiert. Technologischer Wandel hat es ausserdem oft schwer, einen grösseren Teil der Wirtschaft zu erreichen.



«Insbesondere repetitive und physische Tätigkeiten sowie Routineaufgaben mit hohem Wiederholungsfaktor werden verschwinden»: Im Restaurant «CaliBurger» in Pasadena (Kalifornien) wendet ein Roboter Hamburger-Pattys und reinigt den heissen Grill.

So vergrössert sich die Kluft zwischen führenden Unternehmen und dem Rest, der Wettbewerb wird erstickt und das Produktivitätswachstum schrumpft weiter.

Nicht zuletzt als Antwort auf die digitale Revolution wird bisweilen ein bedingungsloses Grundeinkommen gefordert. Sie halten aber nichts davon. Die Diskussion darüber ist interessant, aber wir sollten uns im Klaren darüber sein, dass es eine äusserst radikale Entscheidung wäre: Wir müssten zugeben, dass Arbeit die Herausforderungen der Zukunft nicht mehr meistern kann. Die meisten von uns kommen aus Kulturen und Traditionen, die erwarten, dass wir unseren Lebensunterhalt durch die Kraft unserer Hände oder Anstrengungen unseres Gehirns verdienen – wir arbeiten für das, was wir besitzen. Dies durch eine Realität zu ersetzen, in der schlicht jeder ein Gehalt bezieht, weil er irgendwo

existiert, wäre für die meisten Menschen schwer zu begreifen. Es kommt eine Art moralische Panik auf. Wir dürfen wirklich die soziale Komponente in unserer Diskussion über die Zukunft der Arbeit nicht vergessen. Freud nannte Arbeit die Verbindung des Einzelnen zur Realität. Das ist für mich kein schlechter Ansatz.

Wie wird die Digitalisierung die Migration beeinflussen, wenn die Arbeit flexibler und mobiler wird? Die Digitalisierung kann Migration auf viele Arten beeinflussen: Sie kann helfen, Jobs in anderen Ländern zu finden, die Transparenz von Einstellungspraktiken erhöhen und dafür sorgen, dass Umsiedlungen sicher und geregelt ablaufen; für Migranten kann sie Geldtransfers erleichtern. Technologischer Fortschritt kann einerseits höher qualifizierte Berufe auf globaler Ebene für mehr Menschen erreichbar machen, aber zugleich zu

Hause interessantere Möglichkeiten eröffnen – und damit eine Alternative zur Migration bieten. Diese Veränderungen könnten grossen Einfluss auf die Zukunft der Arbeit haben.

Karl Marx sah eine vollautomatisierte Welt mit einem grossen Proletariat voraus. Behält er auf lange Sicht recht? Die Zukunft der Arbeit wird nicht für uns entschieden, sie steht keineswegs, wie Shakespeare sagte, «in den Sternen». Sie wird auch nicht von Technologie oder Globalisierung bestimmt. Wir selbst gestalten diese Zukunft, nach unseren Werten und unseren gesellschaftlichen Idealen und durch die politischen Richtlinien, die wir selbst definieren und umsetzen. □

Manuel Rybach ist der globale Leiter von Public Affairs and Policy bei der Credit Suisse.

Credit Suisse feiert 10 Jahre globale Initiativen

Als Teil ihres gesellschaftlichen Engagements lancierte die Credit Suisse 2008 zwei globale Initiativen in den Bereichen Bildung und finanzielle Integration. In den ersten fünf Jahren fokussierte die globale Bildungsinitiative auf die Förderung von Kindern im schulpflichtigen Alter in Niedriglohnländern und unterstützte über 100 000 Schülerinnen und Schüler in 38 Ländern. Seit 2014 fördert die Credit Suisse im Rahmen eines speziellen Programms die finanzielle Bildung von Mädchen in bestimmten Regionen in Brasilien, China, Indien, Ruanda, Tansania und Sri Lanka.

Die Financial Inclusion Initiative zielt auf die Stärkung von Mikrofinanzinstitutionen (MFIs), damit diese den finanziellen Bedürfnissen der Kunden am unteren Ende der Einkommenspyramide bestmöglich entsprechen können. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung von Finanzprodukten und -dienstleistungen in Bereichen wie Bildung und Unternehmertum.

Allein im Jahr 2017 wurden über 110 MFIs und Fintech-Start-ups unterstützt, 120 000 Schülerinnen und Schüler gefördert und über 228 100 Menschen erhielten Zugang zu neuen oder verbesserten Produkten und Dienstleistungen. [credit-suisse.com/verantwortung/bildung](https://www.credit-suisse.com/verantwortung/bildung) [credit-suisse.com/financialinclusion](https://www.credit-suisse.com/financialinclusion)



«Habe den Mut, das zu tun, was du gerne tust»

Peter Goerke ist für über 46 000 Mitarbeitende aus 170 Nationen verantwortlich. Der oberste Personalchef der Credit Suisse über die Bedeutung von Vielfalt, Talente als Wettbewerbsvorteil und Fragen im Bewerbungsgespräch.

Von Daniel Ammann und Simon Brunner (Interview) und Yves Bachmann (Fotos)

Herr Goerke, was war Ihr Traumberuf als Kind?

Ich wurde in den 1960er Jahren geboren. 1969 landeten die ersten Menschen auf dem Mond. Die schwarz-weissen Fernsehbilder von Neil Armstrong, wie er auf dem Mond spazierte, faszinierten mich. Wie viele Kinder damals wollte ich auch Astronaut werden.

Was war das Wichtigste, das Sie in der Schule gelernt haben?

Nicht viel (*lacht*). Das damalige Schulsystem sah vor, dass wir unglaublich viel auswendig lernen mussten. Dabei wäre es doch wichtiger, den Kindern beizubringen, *wie* man lernt und *wie* man ein Problem löst. Heute ist dieser Ansatz noch viel bedeutender, denn das Wissen – im Sinne von Zahlen und Fakten – ist überall und jederzeit verfügbar.

Sie sind seit rund zwanzig Jahren im Bereich Human Resources (HR) tätig.

Was fasziniert Sie so an dieser Disziplin?

In meiner Tätigkeit geht es in erster Linie um Menschen – das ist für mich ein grosses Privileg und eine riesige Verantwortung. Aufgrund der technologischen Entwicklung werden mehr und mehr repetitive Elemente in der Arbeit automatisiert, das hat zur Folge, dass der Faktor Mensch

noch an Bedeutung gewinnt – denn uns bleiben die komplexesten, anspruchsvollen Aufgaben. Der Mensch wird also immer wichtiger, er macht den Unterschied aus.

Wie verändert diese Entwicklung die Personalpolitik von Unternehmen?

Früher bestand Personalarbeit grösstenteils aus operativen und administrativen Aufgaben wie zum Beispiel Lohnabrechnungen oder den jährlichen Beurteilungs- und Beförderungsprozessen. Diese Prozesse benötigen nun weniger Ressourcen, wir können uns besser auf die strategischen Tätigkeiten konzentrieren. Eine wichtige Aufgabe ist es, die besten Talente der Welt zu finden, zu verpflichten und weiterzuentwickeln. Das kann uns den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen: Hat man die besten Talente, wirkt sich das auf den Erfolg aus – hat man sie nicht, leidet das Resultat.

Wer sind heute Ihre Hauptkonkurrenten beim Kampf um die klügsten Köpfe?

Da muss man unterscheiden zwischen Universitätsabsolventen und Mitarbeitenden mit Berufserfahrung. Bei den Absolventen ist grundsätzlich jedes attraktive Unternehmen ein Konkurrent. Bei den erfahreneren Mitarbeitenden sind hauptsächlich Unternehmen aus der

Peter Goerke, 56, führt die Personalabteilung der Credit Suisse Group und ist Mitglied der Geschäftsleitung. Zuvor war er in gleicher Funktion bei Prudential plc und Zurich Insurance Group tätig. Weitere berufliche Stationen sind McKinsey & Co. und Egon Zehnder International. Peter Goerke studierte Wirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG), er ist verheiratet und hat eine Tochter.

Finanzindustrie unsere Konkurrenten. Technologie und Informatik sind für unser Unternehmen ganz entscheidend, und dementsprechend suchen wir in diesen Bereichen ähnliche Profile wie die viel zitierten FAANGs [*Facebook, Apple, Amazon, Netflix, Google, Anm. d. Red.*].

Wie setzt man sich da durch?

Der eiserne HR-Grundsatz lautete schon immer: Man muss dorthin gehen, wo die Talente sind. Das bedeutet, dass wir bei den besten Universitäten und Rekrutierungsanlässen präsent sind. Dabei ist ganz wichtig, dass wir als Firma ein klares Profil haben und exakt kommunizieren können, wofür wir stehen und was man bei uns erwarten kann. Auch das Internet wird immer wichtiger. Auf Social-Media-Plattformen findet man nicht nur die aktuellsten Informationen über uns, sondern wir tauschen uns dort auch intensiv mit potenziellen Mitarbeitenden aus. Ganz grundsätzlich hilft es natürlich sehr, wenn man als Firma erfolgreich ist. Die besten Talente wollen schliesslich Teil eines erfolgreichen Teams sein.

Welche Rolle spielt eigentlich der Lohn?

Er gehört zu einer langen Liste von Elementen, welche die Attraktivität ausmachen: Welche Stelle, mit welchen Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten wird angeboten? Welchen Ruf hat die Firma, was für eine Führung? Wird ein Leistungsprinzip gelebt? Stimmt die Unternehmenskultur? Stimmt die Work-Life Balance? Und so weiter. Der Lohn ist natürlich wichtig, aber er ist in meiner Erfahrung nicht der wichtigste Faktor.

Tatsächlich?

Motivierte und zufriedene Mitarbeitende sind meistens sehr erfolgreich, steigen in der Organisation auf und als Konsequenz nimmt auch ihr Lohn stetig zu. Wenn Sie «nur» gut verdienen, aber unzufrieden und unmotiviert sind, wird sie die Position auf Dauer nicht glücklich machen. In meiner eigenen Karriere habe ich übrigens hie und da eine Lohneinbusse für einen interessanten Job in Kauf genommen – längerfristig hat sich das immer bewährt.

Man sagt, Talente anzuwerben, sei schwer – sie zu halten, sei noch viel schwieriger.

Beides ist anspruchsvoll. Top-Talente haben jederzeit attraktive Alternativen. Oft verlassen sie die Firma, wenn sie eine Diskrepanz feststellen zwischen dem, was ihnen bei der Anstellung versprochen wurde, und dem, was sie im Berufsalltag erleben. Heute spricht jeder mit jedem, gerade auch über die sozialen Medien, da kann nichts mehr versteckt werden – ich sehe das als Vorteil. Umgekehrt gilt dafür auch: Kann man die guten Leute halten, zieht man so weitere Talente an.

Apropos neue Medien: Sie selbst haben kein LinkedIn-Profil, sind also auf der grössten HR-Plattform der Welt nicht vertreten.

(Lacht) Ich hatte eines, aber ich bekam einfach zu viele Anfragen. Trotzdem verfolge ich natürlich auch die Entwicklungen in diesem Bereich.

Der Global Shapers Survey des WEF und das Jugendbarometer der Credit Suisse zeigen, dass es für Millennials sehr wichtig ist, eine sinnvolle Arbeit zu leisten.

Auch wir beobachten diesen Trend. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit ist ein absolut



«Vielfalt führt zu besseren Entscheidungen, zu kreativeren und zu weniger extremen Lösungen.»

entscheidendes Kriterium. Für die Unternehmen ist das positiv: Wer seine Arbeit gerne macht, macht sie besser. Die Arbeitsforschung kommt auf diese vereinfachte Formel: Leistung ist das Produkt aus Engagement mal Kompetenz mal Bedeutung oder Sinnhaftigkeit der Arbeit. Ist nur einer dieser Faktoren null, ist die ganze Leistung null. Am Ende muss man sowohl als Unternehmen wie auch als Arbeitnehmer eine gute Balance zwischen diesen Kriterien finden.

Studien gehen davon aus, dass Millennials im Durchschnitt 15 verschiedene Jobs in ihren Berufskarrieren ausüben. Sehen Sie diese Vielfalt als Vor- oder als Nachteil?

Weder noch. Meiner Meinung nach ist es entscheidend, dass man in einem Job eine nachhaltige Wirkung erzielen kann. Es ist schwierig, hier zu verallgemeinern, aber um in einem Job wirklich etwas zu lernen und Wirkung zu erzielen, sollte man meiner Meinung nach eine Stelle mindestens drei bis fünf Jahre lang ausüben. Das Arbeitsleben dauert etwa 40 Jahre, also hat man bei der Pensionierung rund zehn Stellen gehabt. Das finde ich schon viel. Ich würde eher weniger empfehlen.

Bei wie vielen Unternehmen haben Sie selbst bisher gearbeitet?

(zählt nach) Glück gehabt – ich habe meinen eigenen Rat befolgt! Ich stehe bei sechs Stellen und ich bin 56 Jahre alt.

Was macht die gute Bewerbung aus?

Wir erhalten pro Jahr weltweit über 400 000 Bewerbungen. Um aus der Masse herauszustechen, muss Ihr Dossier prägnant formuliert und auf die Position und unsere Firma zugeschnitten sein. Sobald eine Bewerbung recycelt und unspezifisch klingt, wird sie ihre Wirkung verfehlen.

Hand aufs Herz – liest überhaupt jemand die Motivationsschreiben bei Bewerbungen?

Also, ich habe sie auf jeden Fall gelesen und werde dies auch künftig so machen.

Wieso?

Weil das Schreiben viel über die Person aussagt: Wie nimmt sie sich selbst wahr?

Kann sie sich klar und präzise ausdrücken? Kann sie das Wichtige vom Unwichtigen trennen? Was schreibt sie, was lässt sie weg? Das Motivationsschreiben bietet ausserdem gute Ansatzpunkte für das Bewerbungsgespräch.

Für den Bewerbungsprozess stehen heute eine Reihe von technischen Hilfsmitteln zur Verfügung. Welche verwenden Sie?

Wir nutzen wissenschaftlich erprobte Bewertungsmethoden für bestimmte Positionen, etwa für Kundenberater oder Führungskräfte. Sie bestehen aus Interviews, Simulationen oder psychometrischen Fragebögen. Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht.

Wenn alles automatisiert und anonymisiert ist, welche Rolle bleibt dann noch für weiche Faktoren wie die Intuition, die «Wellenlänge», die «Chemie»?

Sie spielen aus meiner Sicht eine Schlüsselrolle. Fertigkeiten können erlernt werden. Die Chemie stimmt aber oder sie stimmt nicht. Wichtig ist, dass man sich jederzeit über den eigenen Bias im Klaren ist und nicht einfach Personen einstellt, die einem selbst möglichst ähnlich sind. Vielfalt führt zu besseren Entscheidungen, zu kreativeren und zu weniger extremen Lösungen. Das zeigen viele Studien.

Sie haben in Ihrer Berufskarriere viele Jobinterviews geführt. Wie finden Sie im Gespräch mehr über den Charakter eines Kandidaten heraus?

Wie sich jemand selbst wahrnimmt und einschätzt, ist ganz wichtig, darum stelle ich gerne Fragen in diese Richtung: Wie würden Sie sich beschreiben? Wie würde Ihr bester Freund Sie beschreiben? Was sind Ihre Hobbys? Bekomme ich nur Superhelden-Antworten, werde ich argwöhnisch. Heutzutage arbeitet man praktisch immer in Teams – Erfolg erzielt man gemeinsam, für Einzelkämpfer kann es schwierig werden.

Bei der Credit Suisse arbeiten über 46 000 Menschen aus 170 Nationen. Was ist für Sie der schwierigste Aspekt beim Management von derartiger kultureller Vielfalt?

Es ist von grösster Bedeutung, diese Unterschiede zu respektieren – wie gesagt: Vielfalt führt zu besseren Resultaten. Gleichzeitig müssen wir globale Rahmenbedingungen, Prinzipien und Regeln schaffen, die für alle gelten.

Studien der Credit Suisse^{1,2} zeigen, dass Frauen ein grosses, unausgeschöpftes Potenzial darstellen und Firmen mit mehr weiblichen Führungskräften höhere Renditen und Gewinne erzielen. Wie bringt man mehr Frauen in Führungspositionen?

Die Förderung von Frauen ist ein sehr wichtiges Thema bei allen grösseren Unternehmen und natürlich auch bei uns. Meiner Meinung nach ist es beispielsweise ganz wichtig, regelmässig und transparent über die entsprechenden Massnahmen, Fortschritte und Aspirationen in diesem Bereich zu berichten und diese nicht aus dem Fokus zu verlieren.

Wo stehen Sie zurzeit?

Firmen müssen sich noch flexibler zeigen, Teilzeitjobs und Jobsharing ermöglichen sowie Wiedereinstiegs-Programme anbieten – so ist beispielsweise unser «Real>Returns-Programm» sehr erfolgreich. Und es braucht überzeugende Vorbilder. Ich glaube, wir sind auf dem richtigen Weg und werden nochmals erhebliche Fortschritte gemacht haben, wenn wir in ein paar Jahren erneut Bilanz ziehen.

Welchen Ratschlag geben Sie einem jungen Menschen auf den Berufsweg?

Erstens: Habe den Mut, das zu tun, was du gerne tust. Zweitens: Denke daran, dass es immer um den Menschen geht. Arbeite mit Menschen zusammen, die du respektierst, die sich gegenseitig unterstützen und fair behandeln. □

- ¹ «The CS Gender 3000: The Reward for Change» [credit-suisse.com/gender3000](https://www.credit-suisse.com/gender3000)
- ² «Stille Reserve des Arbeitsmarkts wird wohl still bleiben» [credit-suisse.com/monitorschweiz](https://www.credit-suisse.com/monitorschweiz)

ERKLÄRUNG

Typisierung der Berufe anhand von fünf Tätigkeitstypen (Anteil der einzelnen Tätigkeitstypen an der Gesamtheit der Tätigkeiten eines Berufes)

● **Analytische**
Nicht-Routine-Tätigkeiten
Forschen, analysieren, evaluieren, planen, interpretieren

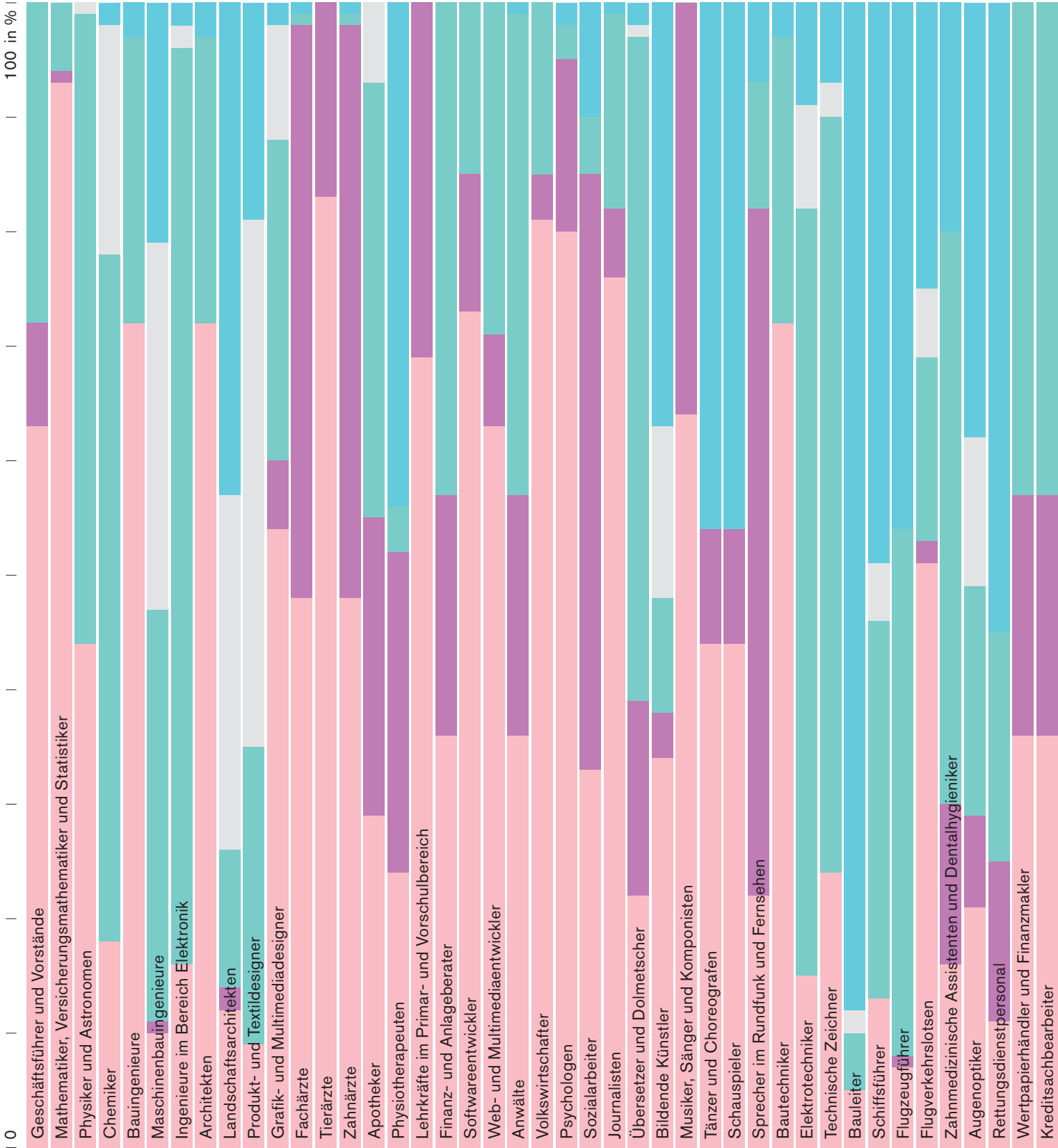
● **Interaktive**
Nicht-Routine-Tätigkeiten
Verhandeln, Interessen vertreten, koordinieren, organisieren, lehren, trainieren, Kunden werben, unterhalten, präsentieren, pflegen, Gäste bedienen

● **Kognitive**
Routine-Tätigkeiten*
Kalkulieren, Buchhaltung machen, Texte/Daten korrigieren, messen

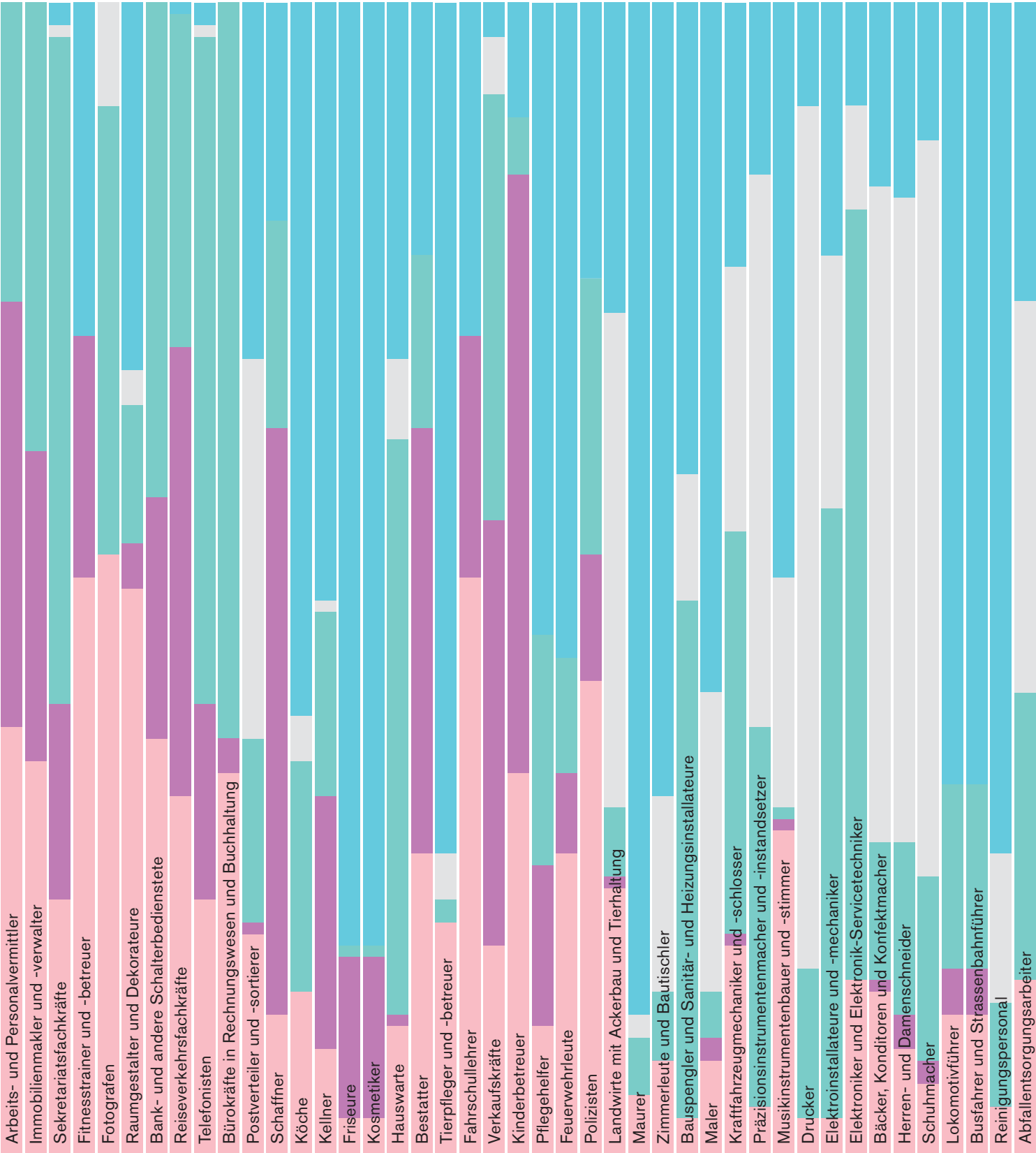
● **Manuelle**
Routine-Tätigkeiten*
Maschinen bedienen oder ausstatten, kontrollieren, sortieren

● **Manuelle**
Nicht-Routine-Tätigkeiten
Reparieren oder renovieren, restaurieren, reinigen, tanzen, retten

*Automatisierungspotential
Quelle: Credit Suisse, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung



Berufe und ihr Potenzial für die Automatisierung



Die Zukunft hat schon begonnen: Wie sich die Automatisierung auf die Schweizer Berufslandschaft auswirken wird.

Von Sara Carnazzi Weber

Es gibt keinen Zweifel: Die Fortschritte in der Informationstechnik, der künstlichen Intelligenz und der Robotik werden weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben. Der Mensch steht einmal mehr in Konkurrenz mit der Maschine, und dieses Mal geht es nicht mehr nur um seine Muskelkraft, sondern immer stärker auch um sein Gehirn.

In welchem Ausmass und mit welcher Geschwindigkeit deswegen Arbeitsplätze verschwinden werden, ist zurzeit nur schwer vorauszusagen. Einige Anhaltspunkte erhält man allerdings, wenn man die konkreten Tätigkeiten untersucht, die einen Beruf ausmachen. Denn es sind diese Tätigkeiten, die beeinflussen, ob ein Beruf anfällig für Automatisierung ist. Eine

leistung und durch die Digitalisierung von Geschäftsprozessen wird eine Fülle von Daten kreiert, die selbstlernende Systeme nutzen können, um sich durch Erfahrung ständig zu verbessern.

Schwätzchen mit dem Coiffeur bleibt

Berufe mit viel Routine sind dabei nicht einfach jene mit einem tiefen Qualifikationsniveau. Viele qualifizierte Berufe erfordern nämlich nicht nur Fachkenntnisse, sondern auch Analyse- und Entscheidungsfähigkeiten, die heute digitalisiert und automatisiert werden können. Was auf den ersten Blick paradox erscheinen mag: Typische Berufe des mittleren Kaders, zum Beispiel im Bereich Buchhaltung, Kredit-

Betrachtet man die Schweizer Berufslandschaft, lässt sich eine solche Verlagerung hin zu analytischen Nicht-Routine-Tätigkeiten bereits feststellen. Seit der Jahrtausendwende hat sich der Anteil der Berufe, die grösstenteils aus einer Routine-tätigkeit bestehen, von 47 Prozent auf 37 Prozent verringert. Im Gegenzug hat der Anteil von Berufen mit analytischen Nicht-Routine-Hauptaufgaben von 22 Prozent auf 31 Prozent zugenommen. Nicht alle Kantone sind gleich stark von den Automatisierungstendenzen betroffen, was auf die Unterschiede in der Branchenstruktur zurückzuführen ist (vgl. Grafik). Je mehr Industriearbeitsplätze vorhanden sind, desto höher im Schnitt das Substitutionspotenzial. Bei der heutigen Geschwindigkeit des technologischen Wandels ist es absehbar, dass in Zukunft vermehrt auch Tätigkeiten, die bisher als Nicht-Routine-Tätigkeiten gelten, zu Routinetätigkeiten werden. Ein gutes Beispiel dafür: die Bestrebungen, selbstfahrende Lastwagen in Serie zu produzieren und die Voraussetzungen für ihren Einsatz zu testen.

Eine hohe Automatisierbarkeit heisst aber noch lange nicht, dass auch Menschen durch Maschinen ersetzt werden.

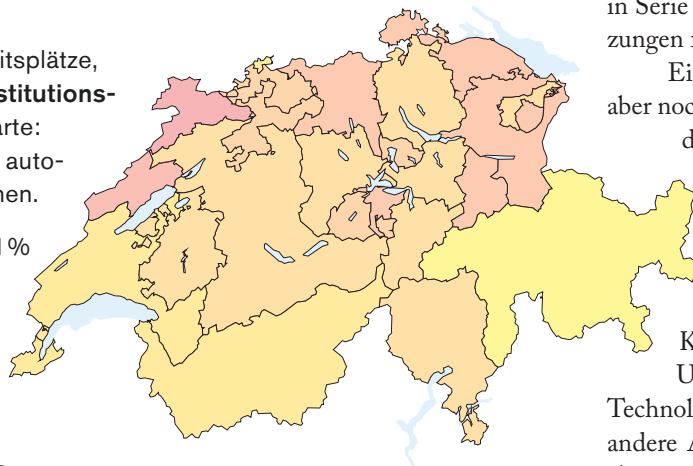
Neben rechtlichen und ethischen Faktoren spielt auch die ökonomische Rentabilität einer Investition eine Rolle. Entscheidend sind dabei die relativen Kosten von Arbeit und Kapital. Und nicht zuletzt können neue Technologien auch dazu führen, dass andere Arten von Arbeit in neuen Bereichen geschaffen werden.

Um es mit den Worten von Erik Brynjolfsson auszudrücken (siehe Bulletin 1/16), Professor an der MIT Sloan School of Management in Boston und Experte zur digitalen Wirtschaft: Man sollte lernen, mit den Maschinen zu rennen statt gegen sie. □

Sara Carnazzi Weber ist Leiterin Sektor- und Regionalanalyse Schweiz bei der Credit Suisse.

Je mehr Industriearbeitsplätze, desto höher das **Substitutionspotenzial**. Auf der Karte: Anteil Tätigkeiten, die automatisiert werden können.

35 % | 41 %



zentrale Rolle spielt dabei die Routine-Intensität einer Tätigkeit. Routinetätigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie so kodierbar ist, dass sie durch Computer, Roboter oder Algorithmen übernommen werden kann.

Gerade die jüngsten Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz eröffnen hier neue Möglichkeiten: Waren Maschinen in der Vergangenheit nur in der Lage, manuelle Routinetätigkeiten auszuüben, können sie heute auch gewisse kognitive Arbeiten durchführen, denn sie sind lernfähig geworden. Durch die enorme Erweiterung und Verbilligung der Rechen-

prüfung oder Röntgenbildanalyse, sind darum stärker bedroht als einfache handwerkliche Tätigkeiten. Letztere sind oft mit manuellen, aber interaktiven oder aus anderen Gründen nicht repetitiven Aufgaben verbunden, die nicht ohne Weiteres durch digitale Technologie ersetzt werden können.

Während also Roboter mittlerweile schon Arbeiten für den Wirtschaftsprüfer übernehmen, kann man sich beim Haarschneiden immer noch auf ein Schwätzchen mit dem Coiffeur freuen.

«Fragen Sie mal



Die Schweiz ist digital gut aufgestellt, darf aber nicht nachlassen.

Marc Walder, CEO von Ringier und Vater der Standortinitiative «digitalswitzerland», erklärt, warum noch viel getan werden muss.

Von Simon Brunner

Sie gehören zu den digitalen Vordenkern der Schweiz und wurden letztes Jahr vom Worldwebforum mit dem renommierten «Transformer Award» ausgezeichnet. Wie erklären Sie einem Kind, was das ist, die Digitalisierung?

Das brauchen Sie eigentlich gar nicht mehr zu tun. Für Kinder ist Digitalisierung heute etwas Selbstverständliches, omnipräsent, einfach da. Sie kennen es nur so und wachsen in die Lernkurve hinein. Fragen Sie mal einen Zehnjährigen, was eine DVD, eine CD, ein Fax ist. Oder versuchen Sie ihm zu erklären, dass man früher Strassenkarten im Auto hatte, um den Weg zu finden. Oder dass es früher viele Dinge gab, die man nicht kinderleicht mit dem Smartphone machen konnte: Musik hören, Tickets kaufen, Orte oder Restaurants finden, Fotos hin und her schicken und, und, und. Die Kinder machen uns Erwachsenen

einen Zehnjährigen, was ein Fax ist»

übrigens vor, wie man bald mit dem Smartphone interagieren wird.

Wie denn?
Nicht mehr mit dem Finger.

Sondern?
Indem wir mit dem Smartphone reden. Wir fragen es: «Wann fährt der nächste Zug nach Burgdorf?» Oder: «Wie ist das Wetter morgen in Chur?» Oder: «Bitte reserviere für zwei Personen im Restaurant Capri in Zürich um 19 Uhr.»

Wann und wie haben Sie selber realisiert, dass das Internet die Medienbranche von Grund auf durchschüttelt?
Durch die Analysen von Nicholas Negroponte, dem renommierten amerikanischen Informatikprofessor am MIT und Vordenker unserer Informationsgesellschaft. Er hat bereits vor über 20 Jahren mit Blick auf die Folgen für die Kommunikation und die Medienwelt gesagt: «Das digitale Leben birgt völlig neue Inhalte in sich, neue Spielvarianten, neue ökonomische Modelle und wird eine florierende Heimindustrie von Informations- und Unterhaltungslieferanten hervorbringen.» Er hatte damit auf der ganzen Linie recht. Vieles von dem, was er 1995 in seinem Bestseller «Total digital» über die Zukunft der Kommunikation prophezeite, ist längst eingetroffen.

Was waren die wichtigsten Konsequenzen, die Sie daraus zogen?
Unser Verlagshaus hat in den letzten zehn Jahren beinahe zwei Milliarden Schweizer

«Die Folgen der Digitalisierung fürchte ich nicht. Wenn überhaupt, fürchte ich, dass wir nicht schnell genug sind.»

Franken investiert, um zu diversifizieren und zu digitalisieren. Bereits 66 Prozent des operativen Gewinnes und 42 Prozent der Erlöse erzielt die Ringier-Gruppe mittlerweile mit digitalen Geschäftsmodellen. Noch vor sechs Jahren lag dieser digitale Anteil bei null. Der digitale Gewinnbeitrag ist ein wichtiger Gradmesser in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit eines Medienhauses. Mit 66 Prozent befindet sich Ringier punkto Digitalisierung unter den führenden Medienunternehmen Europas. Und wir wachsen bei den Digitalerträgen weiter.

Und der Journalismus?
Wir haben uns in den vergangenen Jahren wegbewegt vom Stammbereich eines Verlagshauses, hin zu lukrativeren digitalen Geschäften, und sind in verschiedenen Industrien – Journalismus, E-Commerce, Online-Marktplätzen, Sportvermarktung, Ticketing, Radio – tätig. Das ist anspruchsvoll. Aber als innovatives Medienunternehmen ist das der richtige Weg, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein. Wenn wir heute noch mehr als 50 Prozent Abhängigkeit vom Journalismus hätten, dann könnte ich nicht mehr ruhig schlafen. Dafür ist mir das Geschäftsmodell Journalismus schlicht zu unsicher.

Trotzdem befinden sich nach wie vor mehr als 130 Publikationen in 18 Ländern im Ringier-Publishing-Portfolio.
Ja – und wir halten an diesen journalistischen Publikationen nicht aus Nostalgie fest, sondern aus der festen Überzeugung,

dass Journalismus weiterhin ein Geschäftsmodell sein kann. Auch wenn wir wissen, dass es, zurzeit, kein gesichertes mehr ist.

Viele Unternehmen versuchen sich derzeit zu «digitalisieren». Wo gab es in diesem Transformationsprozess die grössten Widerstände bei Ihnen?
Es sind immer die gleichen: Zuerst versucht man, das bestehende Geschäft zu beschützen, zu verteidigen. Damit verlieren Sie schon einmal ein paar wertvolle, wenn nicht lebenswichtige Jahre. Und sie verpassen die erste Phase der Lernkurve, das heisst: Sie holen nicht sofort neue, aggressive Experten der neuen Modelle ins Unternehmen, sondern verteidigen das Alte. Wenn es nicht schon zu spät ist, kommen dann die Aktionäre ins Spiel. Hier sind wir bei Ringier stark aufgestellt: Die Familie Ringier ist enorm agil, unternehmerisch, langfristig orientiert, durchaus risikobereit. Nur darum konnten wir so schnell so stark transformieren. Die Lorbeeren gehören am Schluss den Aktionären.

Ist der Wirtschaftsstandort Schweiz bereit für die digitale Transformation?
Die Schweiz hat alle Voraussetzungen, um in diesem Wettbewerb Richtung digitale Zukunft nicht nur zu bestehen, sondern ihn auch aktiv mitzugestalten. Wir sind nur ein Beispiel dafür. Unsere auf künstliche Intelligenz basierende Daten- und Technologieplattform wurde mit mehreren internationalen Awards ausgezeichnet, was uns stolz macht.

Worauf gründet Ihr Optimismus?
Die Schweiz ist weltweit an der Spitze bei zentralen Faktoren. Das bezeugen diverse Rankings: Sowohl im «Global Competitiveness Report» des Weltwirtschaftsforums als auch im «Global Innovation Index» liegt die Schweiz auf Platz eins. Laut dem «World Digital Competitiveness Yearbook» der Lausanner IMD Business School hat sich die Schweiz im Länder-Ranking von Position acht auf fünf verbessert. Diese Erfolge sind erfreulich, aber sie bedeuten nicht,

dass wir uns jetzt ausruhen können. Das Gegenteil ist der Fall.

Woran denken Sie?
Im «Digitalen Manifest», das von fünfzig Schweizer Digitalexperten erarbeitet wurde, fordern wir mehr Unterstützung vom Staat, um unsere Ziele, die wir uns mit «digitalswitzerland»* gesetzt haben, zu erreichen. So bräuchte es etwa zwei Milliarden Franken für die Forschung. Hier sehen wir – neben der Regulierung – die originäre Aufgabe des Staates, um einen Standort nach vorne zu bringen. Wir haben in der Schweiz mit der ETH und der EPFL zwei weltweit führende Bildungsinstitutionen im Bereich der Technologie. Diese müssen vom Staat unterstützt werden. Denn sie befeuern wiederum den Fortschritt unserer Unternehmen – der kleinen wie der grossen.

Sie gelten als Vater von «digital-switzerland». Was hat eine der grössten Standortinitiativen, die es in der Schweiz je gab, bis jetzt erreicht?
In erster Linie haben wir es geschafft, Wirtschaft und Forschung – und zu gewissen Teilen auch die Politik – gemeinsam hinter einem Ziel zu versammeln: nämlich den digitalen Standort Schweiz nachhaltig zu stärken, ja gar führend in Europa zu machen. Wir haben eine Vielzahl von Projekten und Engagements. Einige haben wir selbst initiiert, andere unterstützen wir, geben ihnen Rückenwind und Auftrieb. Besonders stolz bin ich auf den Digitaltag 2017, der erste seiner Art überhaupt in Europa. Hunderttausende Schweizerinnen und Schweizer haben das Thema Digitalisierung erleben können. Jung und Alt, Gross und Klein. Am 25. Oktober 2018 findet die zweite Austragung statt.

Welche Länder sehen Sie als Vorbilder für die Schweiz?
Man sollte nicht immer nur auf die USA blicken, bloss weil dort die grössten Tech-Giganten wie Google, Amazon und Facebook sind. China ist in Sachen Digitalisierung eines der am schnellsten wachsenden Länder. Auch Estland hat

insbesondere in den öffentlichen Bereichen wie Schulen oder Behörden- und Regierungsstellen massiv digitalisiert und zum Beispiel die digitale, computerlesbare Identitätskarte für alle Bürger eingeführt.

Bei aller Begeisterung für den Fortschritt: Fürchten Sie sich auch manchmal vor den Folgen der digitalen Transformation?
Nein, die Folgen fürchte ich nicht. Wenn überhaupt, dann fürchte ich mich davor, dass wir nicht genug wach und nicht genug schnell sind. Die Herausforderung ist, die Zeichen der Zeit zu erkennen, ohne unter Druck zu stehen.

Was raten Sie Ihren zwei Töchtern für die Zukunft?
Mein Rat lautet: «Bleibt neugierig und eignet euch fortlaufend neue Fähigkeiten und neues Wissen an.» Dies gilt aber nicht nur für die Kinder, sondern für uns alle. 65 Prozent der Kinder werden einmal einen Beruf ausüben, den es heute noch gar nicht gibt. □

Marc Walder, 53, ist CEO und Teilhaber von Ringier AG sowie Gründer der Standortinitiative «digitalswitzerland». Zuvor war er unter anderem Chefredaktor der «Schweizer Illustrierten» und des «SonntagsBlick» und spielte einst acht Jahre als Tennisprofi auf der ATP-Tour. Walder ist verheiratet, Vater von zwei Töchtern und lebt in der Nähe von Zürich.

*«digitalswitzerland» ist eine Standortinitiative, die sich für die digitale Transformation der Schweiz einsetzt. Über 100 führende Unternehmen sowie Organisationen aus Wissenschaft und Politik unterstützen diese Initiative. Zu den Mitgliedern gehört auch die Credit Suisse.

Mein erster Job



«Ich unterrichtete am Telecom-Institut im Sudan und lernte schnell, dass Wissen allein nicht viel bringt – man muss die Dinge erklären können. Mein Lohn? 200 Dollar pro Woche.»

Mo Ibrahim, 72, britisch-sudanesischer Mobilfunkunternehmer, der sich für gute Regierungsführung in Afrika einsetzt.



«Als junger Teenager trug ich Zeitungen aus, dafür fuhr ich jeden Nachmittag und am Sonntagmorgen mit dem Fahrrad quer

durchs Quartier. Es war harte Arbeit und brachte wenig ein. Ich lernte dabei schnell, dass ich meinen Lebensunterhalt nicht mit manueller Arbeit bestreiten wollte. Gleichzeitig bekam ich viel von der Welt mit, da ich jeden Tag die Zeitung las.»

Jimmy Wales, 52, Wikipedia-Mitbegründer und Internet-Unternehmer.



«In meiner ersten Tätigkeit war ich leitender Mitarbeiter in der Abteilung für Sozial-, Wirtschafts- und Finanzpolitik am wissenschaftlichen Institut der christlich-demokratischen Partei CDA in Holland – der Denkfabrik der Partei. Ich hatte eine fantastische Zeit, wir leisteten einen wichtigen Beitrag zum politischen Konzept einer verantwortungsvollen Gesellschaft. Die Mitarbeiter publizierten über die Bedeutung von Grundprinzipien, von öffentlicher Gerechtigkeit, Verantwortung und Solidarität für die verschiedenen Politikbereiche. Es ging darum, die Qualität der Gesellschaft und des Lebens zu verbessern auf der Grundlage eines ausgewogenen Verhältnisses von Regierung, Zivilgesellschaft, Unternehmen und der Menschen selbst.»

Jan Peter Balkenende, 62, war Ministerpräsident der Niederlande (2002–2010). Nach seiner politischen Karriere arbeitete er als Partner für Corporate Responsibility bei Ernst & Young und ist heute Professor für Regierungsführung, Institutionen und Internationalisierung an der Erasmus-Universität Rotterdam.



«Mein erster Job war als Volontär bei den Reportern des «Merthyr Express» [*walisische Lokalzeitung, Ann. d. Red.*].

Es lehrte mich, den Menschen zuzuhören, möglichst vorurteilsfrei und vor allem fair zu sein. Ich verdiente 2000 Pfund. Pro Jahr!»

Richard Sambrook, 62, ist eine britische Journalistenlegende. Er arbeitete 30 Jahre für die BBC, ist Professor für Journalismus und Direktor des Centre for Journalism an der Cardiff University School of Journalism, Media and Culture.



«Ich kellnerte in einem Fischrestaurant, wo ich viel über Teamwork lernte und darüber, wie alle zusammenarbeiten müssen, um Erfolg zu haben. Mir wurde bei diesem Job auch bewusst, dass es keine Abkürzungen gibt im Leben. Um etwas zu erreichen, braucht es Fokus, harte Arbeit und Disziplin.»

Dambisa Moyo, 49, ist eine Ökonomin ausambia. Ihr Buch über Entwicklungshilfe «Dead Aid» verkaufte sich über sieben Millionen Mal, im Erscheinungsjahr (2009) zählte sie «Time» zu den 100 wichtigsten Menschen der Welt.



«Als ich politische Wissenschaften studierte, jobbte ich nebenbei beim Pariser Büro der Europäischen Kommission. Dort wurde

ich mit dem europäischen Feuer angesteckt – das bis heute nicht erloschen ist. Die EU ist ein einmaliger politischer und wirtschaftlicher Prozess, was auch immer die Schwierigkeiten und Krisen sind. Mein erster Lohn war so tief, dass ich mich nicht mehr daran erinnere. Aber ich hatte einen grossartigen Chef und lernte sehr viel darüber, wie wichtig ein guter Teamspirit ist.»

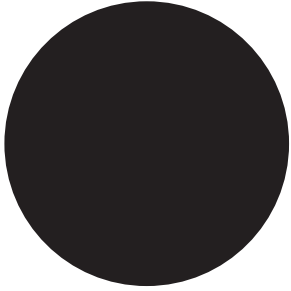
Christine Ockrent, 74, ist eine der bekanntesten Journalistinnen und Fernsehmoderatorinnen Frankreichs. Sie stammt aus Belgien.



«In meinem ersten Job, es war 1976, arbeitete ich als Beamter der Stadt La Paz, ich war 22 Jahre alt. Einem Kollegen und mir wurde die Organisation der Cinemateca de La Paz übertragen. Das erste Bewegtbildarchiv des Landes wurde kurz danach in Cinemateca Boliviana unbenannt und ist nun 42 Jahre alt. Ich schätze, ich verdiente rund 150 Dollar im Monat. Es war eine aussergewöhnliche Erfahrung, weil sie die Unbekümmertheit der Jugend, wenn man glaubt, dass alles möglich sei, mit den Schwierigkeiten eines grossen Projekts verband. Meine Lebenslektion war die Erkenntnis, dass das, was ich tue, sich lohnen und der Gemeinschaft dienen muss. Es war ein grosses Abenteuer, die Erinnerung der bolivianischen Gesellschaft durch die Bilder wiederherzustellen. Wir wussten nicht wirklich, auf was wir uns einliessen – es ging vor allem darum, Verantwortung zu lernen, Ziele zu erreichen und die Zeit effizient zu nutzen.»

Carlos Mesa, 65, war parteiloser bolivianischer Präsident (2003–2005) und hat über zehn Bücher geschrieben.

Zusammengestellt von
Simon Brunner



Fotos: Mo Ibrahim Foundation; David Roe/Rex/Shutterstock/Dukas; z Vg(2); Helen Truman/Pink Orange Photography; Ibo Ogrtmen/Sipa/Dukas; David Mercado/Reuters

Die Persönlichkeiten auf dieser Seite sind Counsellors (Berater) von One Young World, einer gemeinnützigen Organisation mit Sitz in Grossbritannien, die junge Führungskräfte aus der ganzen Welt zusammenbringt, um Lösungen für die dringendsten globalen Probleme zu entwickeln. Einmal pro Jahr findet eine grosse Konferenz statt, dieses Jahr vom 17. bis 20. Oktober 2018 in Den Haag. Die Credit Suisse unterstützt One Young World als Delegate Partner.

oneyoungworld.com

Von Auftrag zu Auftrag



Metropole Buenos Aires: selbstständige Arbeiterin im Torre Bellini, einem der neuesten Bürogebäude der Stadt.

Stille Revolution auf dem Arbeitsmarkt: Digitale Selbständige lösen Angestellte mit festen Jobs ab – zum Beispiel in der schnell wachsenden Gig-Economy-Szene von Buenos Aires.

Von Andreas Fink (Text) und Marco Vernaschi (Fotos)

1



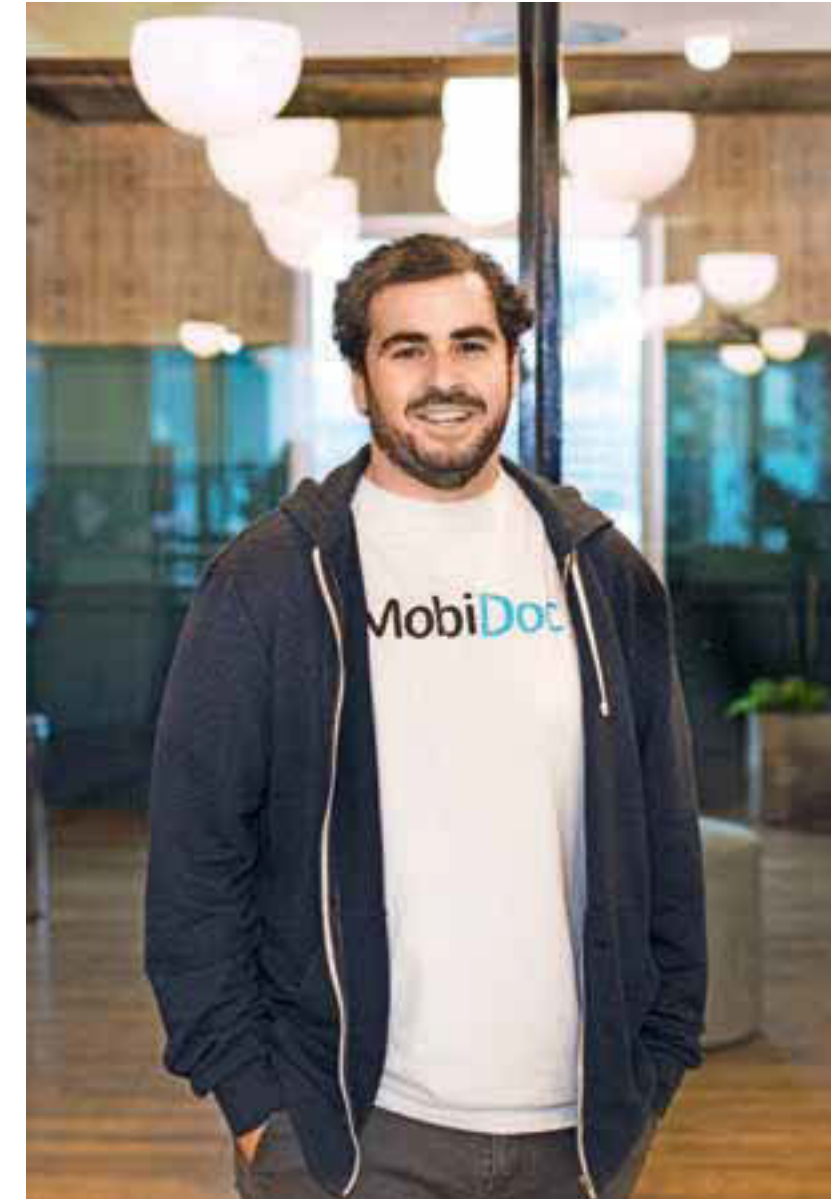
M

Montag, 8.55 Uhr. Ein Wochenanfang ohne Licht, schwer und tief hängen die Wolken über dem Geschäftszentrum der Stadt. Fussgänger bewegen sich eng entlang der Hausfassaden, Schutz suchend gegen den Wind vom Wasser. Buenos Aires im Winter ist ein Wechselbad aus überheizten Interieurs, randvollen U-Bahnen und zugigen Trottoirs, ein 14 Millionen potenzielle Opfer zählender Nährboden für Keime. Martín Sterenstein hat's erwischt, er ist stark verschnupft. Zur Begrüssung empfiehlt er, lieber auf den Händedruck zu verzichten. Jeder Mediziner würde ihn krankschreiben, aber für Arztbesuche hat er keine Zeit, für Bettruhe schon gar nicht, Aufbauarbeit erfordert Grundhärte.

«Wollen wir hier oder dort?», fragt Sterenstein und deutet auf die schlichten Holztische, die in mehreren Dreierreihen von beiden Fensterfronten ausgehend im zwölften Stock des Torre Bellini aufgestellt sind. Er ist eines der neuesten Bürogebäude der Stadt, 25 Geschosse im Microcentro, dem engen Geschäftsdistrikt der Metropole. Die Wahl fällt auf die Südseite, grandioser Blick auf Dächer, Dachterrassen, Häusermeer. Sterenstein, 30, Vollbart, zieht die Thermojacke aus und legt ein weisses T-Shirt frei mit dem Logo des heutigen Gesprächsthemas. «MobiDoc» steht dort, in Schwarz und Himmelblau, der Nationalfarbe am Río de la Plata. Aber hier geht es nicht um Medizin. Sondern um wertvolle Handys, um einen neuartigen Service, um die Internationalisierung eines erfolgreichen Geschäftsmodells. Und um die Gig Economy, die nicht wenige für die Arbeitsform der Zukunft halten. So prognostiziert der Arbeitsvermittler Manpower in einer neuen Studie: «Die Gig Economy wird den Arbeitsmarkt revolutionieren und zur «neuen Normalität».

iPhone-Reparatur vor den Augen der Kunden

Aber der Reihe nach: Kaffee? Sterenstein kreuzt das offene Geschoss und zapft aus einem Vollautomaten zwei schwarze Bechertassen. Zurück am Tisch erzählt er: «Also, wir sind seit einem halben Jahr in Buenos Aires, um hier unsere Dienstleistung zu etablieren: Wir reparieren iPhones, vor Ort, im Beisein des Kunden. Das dauert maximal 30 Minuten. Innert zwei Stunden sind unsere Techniker zur Stelle.» Smartphones zu reparieren klingt erst mal nicht nach einem sonderlich neuen oder originellen Gewerbe, aber der «MobiDoc» will dieses stark fragmentierte Geschäft grundsätzlich neu denken. Sterenstein sieht sich als Disruptor: «Ja, man hat unser Ge-



2

schäftsmodell schon öfter mit jenem von Uber verglichen», sagt er etwas zaghaft: Gerichte haben den Beförderungsdienst in Buenos Aires verboten, was nicht an dessen Personalpolitik liege, sondern am Einfluss der Taxigewerkschaften.

In seinem Heimatland Uruguay praktizieren die iPhone-Ärzte seit sechs Jahren. Ihre Erfolgsidee besteht darin, die Apparate vor den Augen des Kunden zu reparieren, denn das gebe den Kunden Sicherheit, dass deren private oder geschäftliche Geheimnisse nicht entwendet werden, was in Südamerika schon öfter passiert ist. Von allerlei TV-Prominenz kursieren intime Videos im Internet, zumeist raubkopiert von unseriösen Technikern.

Und der Uber-Aspekt des Geschäfts? Der MobiDoc will nur einen Teil der Servicekräfte fest anstellen. «Den >

1 Bewölkt und regnerisch: Montagmorgen, 8.55 Uhr, im Geschäftszentrum von Buenos Aires.

2 «Geschäftsmodell von Uber»: «MobiDoc» Martín Sterenstein repariert Handys.

Rest werden wir mit selbstständigen Technikern abdecken.» Die Regeln sind klar: «Diese Fachleute bekommen eine Schulung, Arbeitskleidung, Werkzeuge und, vor allem, unsere Kundenkontakte.» Dazu gehören wohlhabende Privatpersonen, aber vor allem Firmen: Banken, Versicherungen, die Unternehmensberatung KPMG oder der Logistikkriese DHL. Die nicht angestellten Techniker müssten sich zur Einhaltung eines Dienstkodex verpflichten sowie zu festgelegten Einsatzzeiten. Daneben dürfen sie eigene Kunden betreuen. Das ermöglicht Zusatzverdienste und funktioniert als Ausgleich für das Ausbleiben von Krankenkassenbeiträgen, von Unfallversicherung, von Zahlungen in die Rentenkassen.

Der Trend zum Gig-Job ist global

Diese Form von Beschäftigung, die Uber weltberühmt machte, gilt als das Musterbeispiel für ein Phänomen, das neu genug ist, um noch keinen festen Namen zu haben. Studien verwenden verwandte Begriffe wie «sharing economy» (siehe Seite 61), «platform economy», «crowd work» oder, diesen Terminus wollen wir hier verwenden: Gig Economy. Eine Wirtschaftsform, in der autonome Akteure Gigs leisten, also projektbezogene Dienste, ohne festes Beschäftigungsverhältnis.

So wie Musiker hangeln sich immer mehr Selbstständige von einem bezahlten Auftrag (Gig) zum nächsten. Begünstigt wird diese Entwicklung durch die zunehmende Digitalisierung von Arbeit und Kommunikation. Die Digitalisierung löst regionale, nationale und zeitliche Grenzen auf. Viele Beschäftigte können via Internet zeitlich unabhängig von jedem Ort der Welt aus ihre Arbeit verrichten. Immer mehr Unternehmen greifen auf die digitalen Gelegenheitsarbeiter zurück, kleine Start-ups ebenso wie Konzerne. Denn die «Crowd» ist zu jeder Tages- und Nachtzeit verfügbar, überall auf der Welt einsetzbar und scheinbar unerschöpflich.

Oftmals geschieht der Gig – wie im Falle des Riesen Uber oder des Start-ups MobiDoc – im Namen einer Firma, aber auf eigene Rechnung. Diese Strategie mag vertraut klingen, seit Jahrzehnten verkaufen etwa selbstständige Vertreter Policen dieser oder jener Versicherung. Was Uber, MobiDoc und Tausende weitere Dienste jedoch neu – und erforschenswert – macht, ist die blitzschnelle Koordination zwischen Kunden, Dienst und Ausführendem durch das Internet, jenes Gespinnst der guten Gelegenheiten, das die ganze Welt umspannt.

Der Trend zum Gig-Job ist global, und darum könnte man diese Geschichte auf allen Erdteilen erzählen und aus sämtlichen Metropolen, in denen das Internet frei zugänglich ist. Dass sie nun in Buenos Aires spielt, liegt auch an ihrem Schauplatz. Der Torre Bellini ist nämlich nicht nur eines der modernsten Bürogebäude von Argentinien, sondern auch

Buenos Aires

Mit 14 Millionen Einwohnern eine der grössten Metropolregionen Südamerikas und das Handelszentrum Argentiniens.

eine der neuesten Niederlassungen von WeWork. Die Organisation wird mittlerweile mit 20 Milliarden Dollar bewertet und vermietet Geschäftstreibenden in den Metropolen neben Arbeitsplätzen auch die Teilhabe an einem internationalen Netzwerk mit mittlerweile 400 000 Mitgliedern, aus denen freilich auch Geschäftspartner werden können.

Co-Working als ideale Büroformel

Montag, 11.15 Uhr: Mane Ricardo lädt in ihr neues Büro. Der Lift hält im 15. Stock, die freie Grafikerin, Ende dreissig,

Locken wie Korkenzieher, führt in einen Korridor und öffnet eine Schiebetür zu einer dreieckigen Zelle. Darin: Schreibtisch, Stuhl, Kommode, auf der ein paar Flyer liegen, die sie gestaltet hat, Kataloge, Poster. Dieses Büro, sagt sie, sei das Beste, was ihr habe passieren können. Tatsächlich scheint Co-Working die ideale Büroformel für die Gig Economy. Nicht nur aus finanziellen Gründen: Die Bürokollegen brauchen womöglich genau jene Dienste, die man selbst anbietet, oder sie kennen jemanden, der dafür Bedarf hat.

Als Mane Ricardo jene anderthalb Monatsbeiträge bezahlte, die WeWork von allen Einsteigern verlangt, war ihre Situation kompliziert. Mehrere Stammkunden waren in Schwierigkeiten und kürzten ihre Designbudgets. Sie musste ihr Atelier aufgeben und zog, im Rucksack den Rechner und die wichtigsten Unterlagen, in den frisch eröffneten Torre Bellini, genauer gesagt an die Holztische im zwölften Stock. In diesem Gemeinschaftsbereich, den manche der sogenannten Solo-Selbstständigen zum Arbeiten nutzen, andere zum Mittagessen, zum Tischtennispielen oder zum Kundenempfang, dauerte es nicht lange, bis die Gestalterin neue Aufträge einfahren konnte. Jetzt plant sie die internationale Expan- >

Regionale,
nationale und
zeitliche
Grenzen
werden durch
die
Digitalisierung
aufgelöst.



1

- 1 «Die internationale Ausrichtung ist definitiv mein nächster Schritt»: Grafikerin Mane Ricardo.
- 2 Moment der Stille im Geschäftsviertel Puerto Madero: das teuerste Pflaster Argentiniens.
- 3 «Ackern, wenn es etwas zu tun gibt»: Gemeinschaftsbereich für Solo-Selbstständige.



3





1

sion, via WeWork, dessen Mitgliedschaft weltweit gilt. In Miami war sie schon, nun knüpft sie Kontakte nach Chile. «Die internationale Ausrichtung ist definitiv mein nächster Schritt», sagt sie, voller Zuversicht.

Die Unabhängigkeit ist zentral

In zwanzig Berufsjahren hat Mane Ricardo von winzigen Handy-App-Icons bis zu haushohen Werbetafeln alles entworfen, stets arbeitete sie projektbezogen und ohne geregelte Arbeitszeit, immer am Laptop, alle Entwürfe lieferte sie online. Sie war also schon Teil der Gig Economy, ehe diese überhaupt als Phänomen definiert wurde.

Die Unabhängigkeit ist für sie zentral: «Ich kann es mir absolut nicht vorstellen, mich von neun bis fünf in eine Firma zu setzen und gesagt zu bekommen, was ich tun soll.» Als Tochter eines Kleinunternehmers empfand sie es schon während des Studiums als normal, dann «zu ackern, wenn es was zu tun gibt», sei es Samstagmorgen oder Sonntagabend. Gewiss hat auch die stets turbulente Wirtschaftsentwicklung in ihrem Land dazu beigetragen, dass der Gedanke an eine Festanstellung nie aufkam. Aber sie muss sich nicht mühen, um positive Seiten ihrer Selbstständigkeit zu beschreiben. Dass sie vor und nach der Geburt ihrer beiden Kinder von zu Hause aus weiter tätig sein konnte etwa, die allmähliche Rückkehr zur Vollzeitauslastung danach, die Freiheit, auch mal ein Wochenende zu verlängern oder die Arbeit in der Nacht zu erledigen, wenn die Sommerhitze nicht so zehrt.

Sozialforscher haben die Arbeitnehmer der Gig Economy in vier Gruppen aufgeteilt: Solche, die freiwillig unab-

hängig arbeiten und ihren Lebensunterhalt auf diese Weise verdienen. Jene, die freie Nebenjobs annehmen, um ihre Festgehälter zu ergänzen. Andere, die zwar frei arbeiten, aber lieber fest angestellt wären, und weitere, die aus finanziellen Engpässen heraus gezwungen sind, Zusatzverdienste zu erzielen. Generell seien die ersten beiden Gruppen zufriedener mit ihrer Situation als jene, die notgedrungen selbstständig sind. Tatsächlich seien jedoch Menschen wie Mane Ricardo, die aus freiem Willen autonom arbeiten, deutlich zufriedener als Angestellte der traditionellen Wirtschaft.

Im Dienste des Silicon Valley

Montag, 13.30 Uhr. Er hat sich ein hohes Trampolin ausgesucht für den Kopfsprung in die Karriere. Im 24. Stockwerk des Torre Bellini, just in jener Spitze, wo die beiden Glasfronten zusammenstossen, hat Kyle Hurst seinen Platz in der Gig Economy eingenommen. Er sitzt entspannt auf einer schwarzen Ledersitzbank, die um eine der tragenden Säulen gebaut wurde, sein Blick geht auf die Sonnenstrahlen, die sich durch die Wolken zwingen und helle Flecken auf die grauen Kräne der Hafenanlagen werfen. Er kann es sich leisten, in Jeans und offenem Hemd erst mittags im Büro zu erscheinen, denn sein professionelles Habitat liegt vier Zeitzonen hinter ihm.

Hurst ist 21 Jahre alt, frisch von der Uni und arbeitet nun für das Silicon Valley in 10 360 Kilometern Entfernung. Online, vor allem über ein Netztelefonsystem auf seinem Laptop. Sein erster Job besteht darin, potenzielle Verkäufer mit guten Kundenkarteien zu finden. Beauftragt hat ihn eine digitale Plattform aus der Bay Area, die Softwareentwicklern Sales-Profis zur Seite stellen will, um neue Produkte möglichst ziel-sicher anzupreisen. «Ich rufe diese Personen an und stelle einige Standardfragen, ich bin also so etwas wie der Türöffner», sagt Hurst.

Und warum macht er das aus Argentinien? «Nun, weil es mir hier gefällt», grinst er. Der Blonde aus der Nähe von Los Angeles kam vor ein paar Jahren als Austauschschüler nach Buenos Aires. Er verliebte sich in dessen leicht abgetakelte Schönheit und kehrte zurück als Praktikant. Hurst demonstriert die Sonnenseite der Gig Economy: arbeiten, wann, wie und wo man will. Im Idealfall findet man Arbeitgeber aus Hochpreisländern und lebt, wo es billig und schön ist. So entstanden regelrechte Hotspots etwa in Thailand, Bali, Marokko, Griechen-

1 «Ich bin also so etwas wie der Türöffner»: Kyle Hurst sucht potenzielle Softwareverkäufer für das Silicon Valley.

2 Junge machen nur 25 Prozent des unabhängigen Arbeitsmarktes aus: Café im 24. Stock des Torre Bellini.

Gig Economy

Die Bezeichnung Gig Economy entstand 2009 in den USA während der Finanzkrise. Viele Menschen, die ihre Stelle verloren, bestritten fortan ihren Lebensunterhalt mit mehreren kleinen Jobs. Später etablierte sich der Begriff durch Online-plattformen wie Uber oder Airbnb. Heute bezeichnet der Begriff das Umfeld, in dem Firmen unabhängige Arbeiter kurzfristig engagieren. Zahlen zur Verbreitung der Gig Economy werden von Arbeitsstatistiken nicht erfasst und gehen entsprechend weit auseinander. Gemäss der Internationalen Arbeitsorganisation waren 2014 auf den elf führenden Crowdsourcing-Plattformen über 30 Millionen Menschen registriert. In den USA und in den EU-15-Staaten arbeiten laut McKinsey 162 Millionen Menschen unabhängig. In der Schweiz gehen laut einer Studie von Deloitte ein Viertel aller Erwerbstätigen einer temporären, zusätzlichen oder projekt-basierten Arbeit nach.

land oder eben in Argentinien. Hurst spricht aber auch über Schattenseiten. Krankenversichert sei er noch über seine Mutter via Obama Care – und arbeitsrechtlich eigenverantwortlich für die Zahlung von Steuern, Sozialversicherung und Gesundheitspflege.

Die
Sonnenseite
der Gig
Economy:
arbeiten,
wann, wie und
wo man will.

Aus diesem Bereich erwächst denn auch die Kritik an dieser Wirtschaft der angeblich guten Gelegenheiten. Sie könne bewirken, dass aus den heutigen Dienstleitern dereinst Sozialfälle würden, denn längst nicht jeder dieser Selbstständigen brächte die Disziplin oder überhaupt die Mittel auf, um für das Alter vorzusorgen, warnen vor allem Sozialforscher und Gewerkschaften. Über hat die Debatte auch in die Politik gebracht und die Diskussion um regulatorische Massnahmen für die Gig Economy in vielen Ländern angestossen.

Montag, 16.15 Uhr. Die Diskussion um das Alter und die Gig Economy laufe vollkommen falsch, sagt Alejandro Marval und rührt in der aufgeschäumten Milch seines Café cortado. Gelehnt an die trapezförmige Bartheke inmit-

ten des 24. Stocks, sieht er in der Gig Economy Chancen für Menschen jenseits des Rentenalters. «Warum dürfen denn Fachleute, trotz enormer Erfahrung, nicht mehr mitarbeiten, nur weil sie ein gewisses Alter erreicht haben? Das ist doch eine enorme Verschwendung von Ressourcen.»

Ein Report des McKinsey Global Institute teilt diese Einschätzung. Er zeigt nicht nur auf, dass bisherige Statis- ➤



2

tiken die Ausmasse der globalen Gig Economy massiv unterschätzten, sondern widerlegt einige gängige Annahmen: Der unabhängige Arbeitsmarkt wird nicht von Jungen dominiert. Sie machen nur 25 Prozent aus. Und er umfasst sämtliche Einkommensklassen, Bildungsschichten, Industrien sowie beide Geschlechter.

LinkedIn ist wichtiger als ein Dokortitel
Im Torre Bellini finden sich alle Generationen, ein paar Tische neben dem 28-jährigen Alejandro Marval arbeitet Francisco Gutiérrez de Arrechea, 46, der jahrelang die weltweite Expansion der spanischen Hotelkette NH mitgestaltete und nun, gemeinsam mit seiner Geschäftspartnerin in Spanien, Investoren bei Hotel- und Restaurantprojekten berät. Für den Architekten, der jahrzehntelang in festen Firmenstrukturen gearbeitet hat, ist die Gig Economy ein befreiender Ansatz. «Mein Büro hat sich reduziert auf Laptop, Handy – und alles, was hier oben drin ist», lächelt er und tippt mit dem Zeigfinger auf seine Stirn.

Für Alejandro Marval hingegen ist die Gig Economy die einzige Wirtschaftsform, die er aus eigener Erfahrung kennt. Acht Jahre schon jobbt er von Projekt zu Projekt. «Für mich gab es gar keinen anderen Weg», sagt der Marketing-spezialist aus Caracas, der sich vor gut zwei Jahren in Buenos Aires einrichtete. «Bei uns in Venezuela war das Einzige, was noch halbwegs funktionierte, das Internet. Darum habe ich, wie auch viele meiner Freunde, gar nicht erst auf dem lokalen Markt nach Beschäftigung gesucht, sondern gleich auf den Plattformen im Netz.»

«Bei uns in Venezuela war das Einzige, was noch funktionierte, das Internet.»

Jede Marktanalyse, die er anstellt, jedes Projekt, an dem er beteiligt ist, listete er auf seiner LinkedIn-Seite auf, diese sei in der Gig Economy wesentlich bedeutsamer als akademische Weihen oder optimierte Lebensläufe. Würde ihn eine Festanstellung überhaupt reizen? Angebote habe er schon mehrfach bekommen, aber er schlug sie alle aus, denn: «Es kommt sicher noch viel, was mich reizen wird da draussen.»

Marval wäre ein idealer Pressesprecher für die Gig Economy. Er formuliert flugs druckreife Gegenargumente für sämtliche Zweifel. Altersarmut? Für ihn kein Thema, denn seine Jobs werfen genug ab für Steuer sowie private Kranken- und Rentenversicherung. Ausgrenzung? Die Gig Economy diskriminiere weniger als die traditionelle Wirtschaft. Menschen mit körperlichen Behinderungen könnten von daheim aus arbeiten. «Man muss einfach den Job ordentlich hinbekommen.» Wem das gelänge, der bekomme wieder einen Auftrag.

Und allen, die trotzdem weiter zweifeln, entgegnet Alejandro Marval: «Früher war es schlicht undenkbar, dass ein Mittzwanziger aus einem bankrotten Entwicklungsland eine Marketingstrategie für einen Weltkonzern wie die Hotelkette Marriott entwerfen darf. Dass ich das geschafft habe, ist doch das beste Argument für die Gig Economy.» □

Andreas Fink ist Südamerika-Korrespondent von «Focus» (DE) und «Die Presse» (AT).



1



2



3

- 1 Arbeitsplätze und Netzwerk zur Miete: Bar bei der Organisation WeWork im Torre Bellini.
- 2 «Es kommt sicher noch viel, was mich reizen wird»: Gig-Worker und Marketingspezialist Alejandro Marval.
- 3 Im Microcentro: das Geschäftszentrum von Buenos Aires.



Job ohne Verbindung

«Welche grossartigen Jobs brauchen kein Internet?», fragt jemand auf Quora, der beliebten Frage-und-Antwort-Site. User Wee Cheng Er schlägt vor: Militärveteran, Übersetzer, Tierarzt, Barista, Bodyguard für Reiche, Inhouse-Nanny, Küchenchef, Fremdenführer, Bademeister.

Nicht auf Lebzeiten

Kanadische Studenten, die 1992 die Universität abschlossen, blieben durchschnittlich 41 Monate lang auf einem Job. Die Kommilitonen, die 2002 abschlossen, wechselten bereits alle 32,5 Monate die Stelle. Die Studie folgert, dass junge Kanadierinnen und Kanadier in ihrem Leben etwa **15 verschiedene Stellen** besetzen werden.

Land der Einhörner



In der Start-up-Welt gilt als das ultimative Ziel, die eigene Firma zu einer **Bewertung** von über einer Milliarde Dollar zu führen. Weil das relativ selten gelingt, werden diese Firmen Unicorns genannt – Einhörner. Das Marktforschungsinstitut CB Insights führt die viel beachtete Datenbank «**The Global Unicorn Club**». Der exklusive Zirkel zählt zurzeit 237 Mitglieder (Stand 1. Mai 2018). An der Spitze liegen die zwei erwartbaren Länder: USA (117) und China (65). Nur England (13) und Indien (10) sind auch noch zweistellig vertreten. Die Schweiz kommt auf zwei Einträge (MindMaze und Avaloq). Gemessen an der Bevölkerungszahl liegt die **Schweiz** damit aber auf dem beachtlichen zweiten Rang.

Illustration: Jack Sachs Foto: Everett Collection/Keystone
Quellen: Quora; Workopolis; CB Insights; Handelszeitung; Fortune, NHS, Department of Defense

Was kostet eine E-Mail?



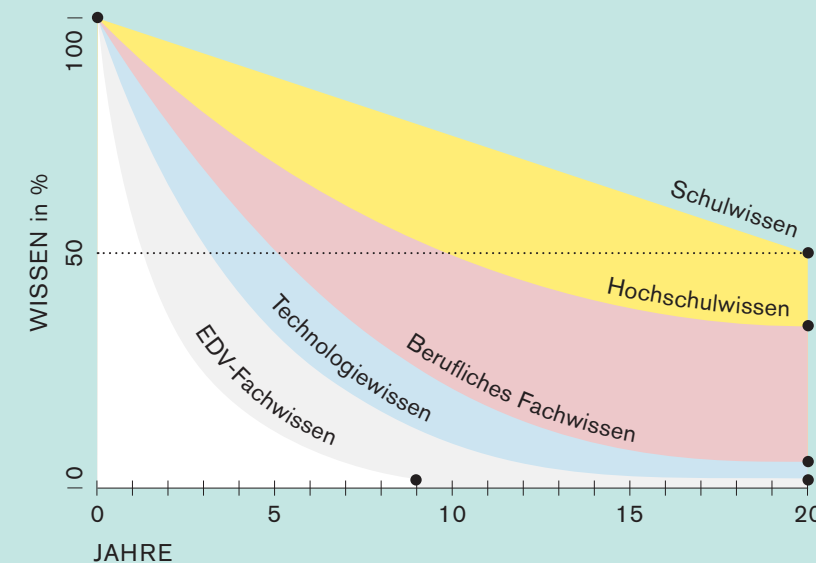
Die «Handelszeitung» ging dieser Frage nach und macht eine Vollkostenrechnung für Unternehmen, inklusive Auslagen für Sicherheit, Datenspeicherung und Wartung von Soft- und Hardware. Fazit: «Die wahren Kosten für E-Mails liegen ungleich höher, als viele Anwender annehmen. Alles eingerechnet, sogar bei bis zu **10 Franken** pro Mail.» Die Untersuchung stammt allerdings von 2004. Zumindest die Datenspeicherung dürfte unterdessen preiswerter sein.

Die Grössten

Von den 15 grössten **privaten Arbeitgebern** der Welt sind laut «Fortune Global 500» acht in China. Global gibt es 229 Firmen, die über 100 000 Leute beschäftigen, darunter drei Schweizer Unternehmen. Noch mehr Angestellte haben **öffentliche Dienste** wie das US-Verteidigungsministerium (2,9 Mio.) oder der britische Gesundheitsdienst (NHS, ca. 1,2 Mio.).

MITARBEITER JE UNTERNEHMEN

1 WAL-MART 2 300 000 (US)	2 CHINA NATIONAL PETROLEUM 1 512 048 (CN)	3 CHINA POST GROUP 941 211 (CN)
8 U.S. POSTAL SERVICE 574 349 (US)	7 VOLKS-WAGEN 626 715 (DE)	6 SINOPEC GROUP 713 288 (CN)
9 COMPASS GROUP 527 180 (UK)	10 AGRICULTURAL BANK OF CHINA 501 368 (CN)	11 GAZPROM 467 400 (RU)
168 ABB 132 300 (CH)	39 NESTLÉ 328 000 (CH)	15 AVIATION INDUSTRY CORP. OF CHINA 457 097 (CN)
		14 DEUTSCHE POST DHL GROUP 459 262 (DE)
		13 INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA 461 749 (CN)
		4 STATE GRID 926 067 (CN)
		5 FOXCONN 726 772 (TW)
		12 CHINA MOBILE COMMUNICATIONS 463 712 (CN)



Ich weiss, dass ich immer weniger weiss

Unser **Wissen** ist relativ **schnell überholt**, besonders wenn es sehr spezifisch ist: Vom allgemeinen Schulwissen hat nach 20 Jahren noch die Hälfte seine Gültigkeit, das sehr konkrete EDV-Fachwissen ist bereits nach zwei Jahren zur Hälfte obsolet. So lautet das Resultat einer Studie von J. Braun (1996), die vielleicht ihrerseits schon längst überholt ist.

«Unglaublicher



Die tektonischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt treffen in besonderem Masse die Jugendlichen. Wirtschaft und Politik müssen sie unterstützen – doch glücklicherweise nehmen die Millennials ihr Schicksal selbst in die Hand.

Von IWF-Direktorin Christine Lagarde

Ideenreichtum»

Die Anliegen der Jugendlichen sind je nach Region und Kultur sehr unterschiedlich. Aber es gibt einige Fragen, die ich fast überall zu hören bekomme: «Kann ich eine sinnvolle Arbeit finden, die es mir ermöglicht, meiner Gemeinschaft zu helfen und meine Familie zu ernähren? Kann ich mein eigenes Unternehmen gründen und wenn ja, wie erfolgreich wird es sein?»

Es besteht viel Hoffnung im Zusammenhang mit diesen Fragen, aber sie vermitteln auch ein Gefühl von Zweifel und Angst – und das aus gutem Grund. Leider sind junge Menschen heute doppelt so häufig arbeitslos wie der Rest der arbeitstätigen Bevölkerung. In Frankreich beispielsweise liegt die Jugendarbeitslosigkeit bei fast 20 Prozent, während die Gesamtarbeitslosigkeit bei etwa 10 Prozent liegt. Aber auch andere Länder wie Brasilien und Ägypten stehen vor ähnlichen Problemen. Weltweit erreichte die Jugendarbeitslosigkeit nach Schätzungen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) im letzten Jahr 71 Millionen.

Erschwerend kommt hinzu, dass junge Menschen mit technologischen Innovationen konfrontiert sind, die ihre Jobs wegrationalisieren könnten. Dieser Wandel lässt jeden – vor allem junge Arbeitnehmer – rätseln, welche Arbeitsplätze in einem Jahrzehnt noch existieren und wie sie sich darauf vorbereiten können.

Immer neue Fähigkeiten

Glücklicherweise haben die Jugendlichen die Werkzeuge in der Hand, um sich auf diese tektonischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt vorzubereiten.

In meinen Gesprächen merke ich, dass diese Generation eine steile Lernkurve durchläuft. Viele Schülerinnen und Schüler haben die Idee der kontinuierlichen Weiterbildung verinnerlicht und gehen davon aus, dass sie sich ihr Leben lang kontinuierlich neue Fähigkeiten aneignen müssen.

Ich habe mit eigenen Augen den unglaublichen Ideenreichtum der Millennials gesehen beim Versuch, die Kontrolle über ihre Zukunft zu gewinnen. Viele sind nicht bereit, auf einen Job im öffentlichen Dienst oder in einem grossen >

D

«Greise», sagte Oscar Wilde einmal, «glauben alles, Männer bezweifeln alles. Junge wissen alles.» Genau deshalb schätze ich es, junge Stimmen zu hören – von Studenten über angehende Unternehmer bis hin zu frischgewählten Kommunalpolitikern. Ihre Geschichten sind sehr erhellend, weil sie tief empfunden, aufschlussreich und inspirierend sind.

Unternehmen zu warten. Sie machen sich auf den Weg und gründen ihr eigenes Unternehmen. Sie entwickeln neue Online-Plattformen und entdecken Märkte, die es bisher nicht gab. Was ich erlebe, ist eine Generation, die angesichts der Arbeitslosigkeit neue Möglichkeiten schafft.

Doch dieser Ansatz allein reicht nicht aus. Die Regierungen haben die Verantwortung, ein Umfeld zu schaffen, in dem junge Menschen ihr Potenzial voll ausschöpfen können. Das bedeutet, regulatorische Barrieren abzubauen, Unternehmer zu unterstützen, die beim ersten Versuch keinen Erfolg haben, und in Mentorprogramme zu investieren. Wie kann das geschehen?

Keine Zauberformel

Es gibt keine Zauberformel, die in allen Ländern funktioniert, aber ich sehe verschiedene taugliche Lösungen. Eine davon ist die strukturierte Berufsausbildung, die die Jugendarbeitslosigkeit in Ländern wie der Schweiz, Deutschland und den Niederlanden tief gehalten hat.

Eine weitere Lösung besteht darin, jungen Frauen einen besseren Zugang zu Betreuungseinrichtungen für Kinder zu ermöglichen und generell die Mutterschaftsunterstützung

Zuschüsse für die Ausbildung während ihres gesamten Arbeitslebens bietet.

Aber Training ist nur ein Teil. Es gibt so viel mehr, was Regierungen und Unternehmen tun können, um die Kraft der Innovation zu nutzen. Fintech zum Beispiel ist ein faszinierender Bereich, in den mehr investiert werden muss.

Eine Karriere im 21. Jahrhundert

Wenn ich heute in den Arbeitsmarkt eintreten würde, würde ich mich auf zwei Dinge konzentrieren. Erstens: die Bereitschaft, ein Leben lang zu lernen. Es gibt keine «abgeschlossene» Bildung, es gibt nur Meilensteine des Fortschritts.

Zweitens: eine Offenheit für Kursänderungen. Man hat heute nicht den Luxus, nur in einem Bereich oder einem Beruf ausgebildet zu werden. In meinem Leben begann ich als Anwältin, wurde Finanzministerin und nun leite ich den IWF. Die junge Generation wird noch mehr Veränderungen auf ihrem beruflichen Weg erleben. Akzeptieren sie diese, können sie ihre Erfahrungen aus jedem Job in den nächsten mit einbringen.

Der eingangs erwähnte Oscar Wilde sagte einmal: «Definieren heisst beschränken.» Es gibt keine genaue Defi-

«Märkte entdecken, die es bisher nicht gab.»

flexibler zu gestalten. Solche Bemühungen können die Arbeitsmärkte wiederbeleben.

In einigen Ländern könnte ein Rückgang der Ungleichheit der Geschlechter um 10 Prozentpunkte das Wachstum in den nächsten fünf Jahren um 2 Prozentpunkte ankurbeln.

Gleichzeitig müssen Wettbewerbsbarrieren und Bürokratie abgebaut werden. Diese Reformen müssen natürlich länderspezifisch sein. In den entwickelten Volkswirtschaften – so schätzen wir – könnte das BIP langfristig um 5 Prozent wachsen, wenn Forschung und Entwicklung um 40 Prozent gesteigert würden.

Wie kann der IWF helfen?

Kluge politische Entscheidungen können junge Menschen dazu animieren, für sich selbst zu arbeiten oder ein Unternehmen zu gründen. Unsere Aufgabe beim IWF ist es, zur Bewältigung dieser Herausforderungen beizutragen, indem wir grössere öffentliche Investitionen in Bildungs- und Berufsbildungsprogramme fördern – wir drängen auch in unseren Kreditprogrammen auf solche Reformen.

Wir brauchen zudem mehr öffentlich-private Partnerschaften, die Ausbildungsprogramme effektiver machen können. Ein gutes Beispiel dafür ist das Programm «Skills-Future» in Singapur, das allen Erwachsenen bedingungslose

tion, wie eine Karriere oder ein Job für die Jugend der Welt in der New Economy aussehen wird. Diese Unklarheit führt zu verständlichen Ängsten und Unsicherheiten. Dabei sind den Möglichkeiten keine Grenzen gesetzt. Das ist die grosse Chance für die nächste Generation, und ich vertraue darauf, dass die gesamte Weltgemeinschaft ihr helfen wird, sie zu nutzen. □

Christine Lagarde, 61, ist seit 2011 Direktorin des Internationalen Währungsfonds (IWF). Davor war die Juristin Wirtschafts- und Finanzministerin der französischen Regierung.

© Christine Lagarde, «The Voice of Youths», Finance & Development, Juni 2017 – This translation is produced under license. The International Monetary Fund does not accept responsibility for any discrepancies or differences created in the translation.

Credit Suisse Jugendbarometer

Die grosse
Umfrage in
den USA,
in Brasilien,
Singapur
und der
Schweiz.



ERNST, VERANTWORTUNGSBEWUSST UND ETWAS VERUNSICHERT

«Lass dich nicht unterkriegen, sei frech und wild und wunderbar», sagte Astrid Lindgren. Wer jung ist, darf wild sein, darf Fehler machen, soll sich austoben. Dies war die Meinung im 20. Jahrhundert, man nannte es «Privileg der Jugend». Wenn heute noch von «Privileg» und «Generation» die Rede ist, dann geht es eher um die Babyboomer, die sich zeitlebens wenig Sorgen um eine Arbeitsstelle machen mussten und jetzt eine volle Rente ausbezahlt bekommen.

Die heutige Jugend sieht sich grossen Herausforderungen ausgesetzt, Technologieschübe verändern den Arbeitsmarkt laufend. Ein grosser Teil der 16- bis 25-Jährigen aus den USA, Brasilien und Singapur geben im Jugendbarometer 2018 an, sie seien verunsichert und sorgten sich, ob es ihren Job in Zukunft überhaupt noch gibt (in der Schweiz wird die Lage etwas weniger dramatisch wahr-

genommen). Entsprechend legen die Befragten ihr Geld aufs Sparkonto, träumen von Immobilien statt von der Weltreise und verachten Drogen. Aufhorchen lässt, dass die Zugehörigkeit zu Gruppen wie Vereinen und Jugendorganisationen am Abnehmen ist.

«Werte der Millennials» ist einer der Supertrends der Credit Suisse – also eines jener fünf Themen, die wir als wichtigste gesellschaftliche Veränderungen unserer Zeit identifiziert haben. Die jungen Erwachsenen, geboren nach 1980, umfassen laut Uno knapp 30% der Weltbevölkerung. Wer in Zukunft etwas verkaufen, jemanden anstellen oder auch nur eine gepflegte Unterhaltung mit dieser Generation führen will, sollte verstehen, was sie bewegt. Das achte

Jugendbarometer liefert das Material dazu! Ich wünsche erkenntnisreiche Lektüre.



Steven F. Althaus,
Head Global Marketing &
Brand Communications

@CreditSuisse #Jugendbarometer #2018

CH USA BR SG

Inhalt

1 Beruf und Karriere

Verbreitete Jobangst, Weiterbildung ist Pflicht, beliebter Tech-Sektor – in der Schweiz nicht ganz so populär.

2 Sharing Economy und Finanzen

Teilen statt sparen, hohe monetäre Belastungen, Träume vom Eigenheim.

Fokus Schweiz: Boris Zürcher

Der Leiter der Direktion für Arbeit im Seco über den hiesigen Arbeitsmarkt: «Die Zukunft ist rosig.»

3 Kommunikation und Trends

Die Informationsschere geht auf. Facebook verliert an Zuspruch. Unterschiedliche digitale Präferenzen zwischen Gen Y und Gen Z.

4 Politik und Gesellschaft

Schweiz: AHV als Sorge Nummer eins; das Zusammenleben mit Ausländern wird harmonischer. USA: grosser Mobilisierungstrend. Überall, bis auf die Schweiz, wird Gleichstellung gefordert.

Fokus international: Giulia Ranzini

Die Sharing- und Millennial-Expertin sagt über diese Generation: «Sie pflegen einen grundsätzlich anderen Umgang mit Eigentum.»

ZUM DOSSIER

Als Beitrag zur öffentlichen Debatte zu gesellschaftspolitisch relevanten Themen wird das Jugendbarometer im Auftrag der Credit Suisse seit 2010 erhoben. Für das Credit Suisse Jugendbarometer 2018 wurden jeweils rund 1000 16- bis 25-Jährige in der Schweiz, den USA, in Brasilien und Singapur befragt. Die Umfrage wurde vom Forschungsinstitut gfs. bern zwischen April und Mai 2018 online durchgeführt.

Die vorliegende Auswertung erfolgte durch Simon Brunner (Redaktion, Texte), Bill Schulz/Crafft (Layout, Grafiken) und Jonathan Calugi (Illustrationen).

Die vollständige Studie können Sie einsehen unter: credit-suisse.com/jugendbarometer

Foto: Credit Suisse

1 Beruf und Karriere

Unter Druck, aber nicht orientierungslos: Die Jugendlichen beschäftigt der Arbeitsmarkt im Wandel. Die Schweiz bleibt ein Sonderfall.

Das Credit Suisse Jugendbarometer 2018 beginnt mit einem düsteren Resultat. Ein überwältigender Teil der Jugendlichen in den USA (79%), Brasilien (74%) und Singapur (76%) befürchtet, «dass es meinen Job in Zukunft nicht mehr braucht» → Grafik 1.1. Grosse Mehrheiten der 16- bis 25-Jährigen in den drei sehr unterschiedlichen Volkswirtschaften sind verunsichert. Sie erwarten, dass der technologische Fortschritt den Arbeitsmarkt grundsätzlich verändert, und sie sind sich nicht sicher, dass sie in dieser neuen Welt noch eine Stelle haben oder finden.

In der Schweiz fürchten «nur» 34%, dass ihr Job verschwindet. Zwei Thesen könnten das Schweizer Resultat erklären. Entweder hinkt das Land der internationalen Arbeitsmarkt-Entwicklung hinterher, und der Schock kommt erst noch. Oder die Schweiz ist besser vorbereitet auf die Herausforderungen von Digitalisierung, Automatisierung oder künstlicher Intelligenz. «Wir haben eine hohe gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Bereitschaft, den Wandel zuzulassen», argumentiert auch Boris Zürcher → S. 63, Leiter der Direktion für Arbeit im Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco), in diese Richtung.

Dass die Jugendlichen in der Schweiz die digitale Revolution anders wahrnehmen als ihre Alters-

>

1.1 Die Angst, überflüssig zu werden

STRUKTURWANDEL «Stimmen Sie der Aussage zu: Ich mache mir Sorgen, dass es meinen Job in Zukunft nicht mehr braucht?» – in Prozent



Sharing Economy und Finanzen

Die Jugendlichen sparen durch Teilen, träumen von Immobilien und leiden unter finanziellen Belastungen.

Ein Schwerpunkt des Credit Suisse Jugendbarometers 2018 ist die Sharing Economy, bekannt unter der Chiffre «Teilen statt besitzen». Dieses ökonomische Modell ist bei den Befragten sehr beliebt, es wird mit den Noten 6,7 bis 7,1 bewertet (von 10).

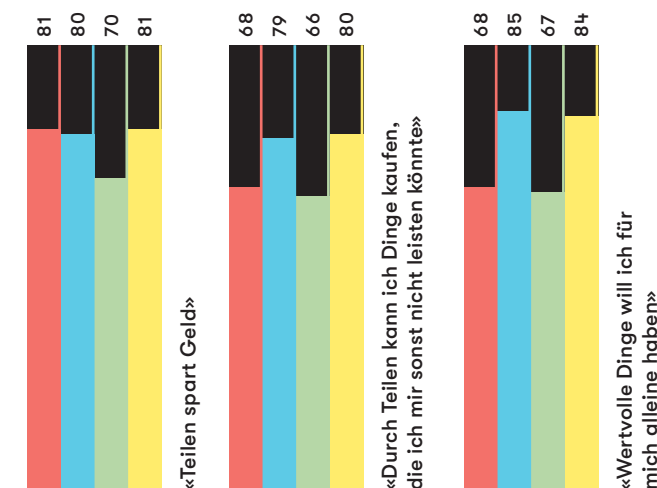
Was macht es so populär → Grafik 2.1? Ein Treiber der Sharing Economy könnte die finanziell angespannte Lage der Jugendlichen sein (siehe nächste Seite). Sehr hohe Zustimmung erhalten denn auch die Aussagen «Teilen spart Geld» und «Durch Teilen kann ich Dinge kaufen, die ich mir sonst nicht leisten könnte» – dieser Grundgedanke prägte schon die Wohngemeinschaften der 1970er Jahre, aber dank technischen Mitteln können heute vielerlei Güter mit Unbekannten einfach und sicher geteilt werden – etwa Fahrräder, Ferienwohnungen und -häuser, Arbeitsplätze, Kredite (Crowdfunding) oder Autos.

«Millennials sind in engem Kontakt mit der Technik aufgewachsen und an die Idee des (shared content) gewöhnt», sagt die Jugendforscherin Giulia Ranzini von der Freien Universität Amsterdam → S.70. «Dadurch pflegen die Jugendlichen einen grundsätzlich anderen Umgang mit dem Eigentum.» Die Idee, man könnte beispielsweise digitale Musik besitzen, sei für einen 19-Jährigen absurd, so die Expertin.

Ziele auch gegen Widerstand zu realisieren: Sie können es sich durchaus vorstellen, eine eigene Firma zu gründen (knapp die Hälfte aller Befragten, in der Schweiz allerdings nur 39%), und sie sind bereit, Risiken einzugehen. Und bei den Jugendlichen in allen Ländern ist die Weiterbildung wichtig. Die Aussage «Man muss sich ein Leben lang weiterbilden» erhält zwischen 83% und 93% Zustimmung → Grafik 1.2.

Diese Entschlossenheit der Befragten hat wohl auch mit der anspruchsvollen wirtschaftlichen Lage zu tun. 73% der Jugendlichen sind bereits zufrieden, wenn sie ein gleich gutes Leben wie ihre Eltern führen könnten. Das wäre im letzten Jahrhundert ein sehr bescheidenes Ziel gewesen. Die Jugend scheint nach neuen Wegen und Formen zu suchen, mit der herausfordernden Situation umzugehen – ein Beispiel dafür ist die äusserst beliebte Sharing Economy → Kapitel 2. Auch positiv fällt auf, dass knapp die Hälfte der Befragten Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen möchte → Grafik 1.4. ●

Sharing-Angebote werden positiv beurteilt, am höchsten in Singapur (Note 7,1 von 10). ● 6,7 ● 6,8 ● 7,1

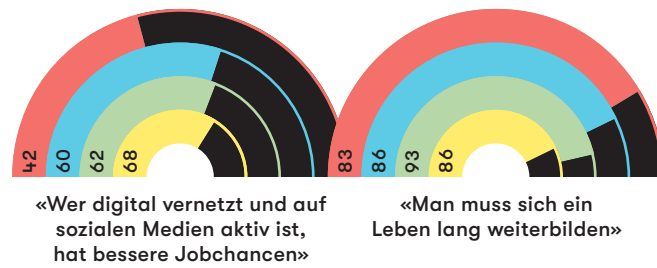


2.1 Mein? Dein? Unser!

SHARING ECONOMY «Wie einverstanden sind Sie mit den folgenden Aussagen?» – in Prozent

1.2 Netzwerken, weiterbilden

ARBEITSMARKT «Sind Sie einverstanden mit folgenden Aussagen über Beruf und Ausbildung?» – in Prozent



kollegen in Asien sowie Nord- und Südamerika, bestätigt sich bei der nächsten Frage → Grafik 1.2: In den USA (60%), in Brasilien (62%) und Singapur (68%) ist man sich einig, dass wer digital vernetzt und auf den sozialen Medien aktiv ist, bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt hat. In der Schweiz sieht das nur eine Minderheit (42%) so.

Die neue Arbeitswelt manifestiert sich weiter bei den Anstellungswünschen der Befragten → Grafik 1.3. Am liebsten würden sie in der «IT/Tech-Branche» arbeiten. Doch während in den USA (75%), in Brasilien (72%) und Singapur (75%) dieser Sektor als äusserst attraktiv wahrgenommen wird, zieht es in der Schweiz nur 43% in diese Richtung. Kein Wunder ist in der Schweiz immer wieder von einem Mangel an Informatikerinnen und Informatikern die Rede.

In der Schweiz möchten nur 43% in die IT/Tech-Branche. ● 75% ● 72% ● 75%

In der Wunschliste der Arbeitsbereiche liegt der Tourismus regelmässig weit vorn, dieses Jahr auf dem zweiten Platz. Dahinter folgen Medien – das ist angesichts des rückläufigen Medienkonsums bei Jugendlichen auf den ersten Blick überraschend → Kapitel 3, S. 65. Vermutlich denken die Jugendlichen bei diesem Beruf auch an soziale Medien und an neue Jobprofile wie Influencer oder Bloggerin. Auf Rang 4 (Bildung), 5 (Verwaltung) und 7 (Gesundheitswesen) liegen staatsnahe Bereiche, die besonders in der Schweiz beliebt sind. Von den klassischen Arbeitgebern aus der Wirtschaft kommen die Banken auf Rang 6, der Handel auf Rang 8 und die Pharmaindustrie auf Rang 12.

Diese Jugend mag etwas verunsichert sein, doch man kann ihr nicht den Vorwurf der Orientierungslosigkeit machen → Grafik 1.4. 75% der Befragten in allen Ländern haben klare Lebensvorstellungen und versuchen, diese auch gegen Widerstand zu realisieren.

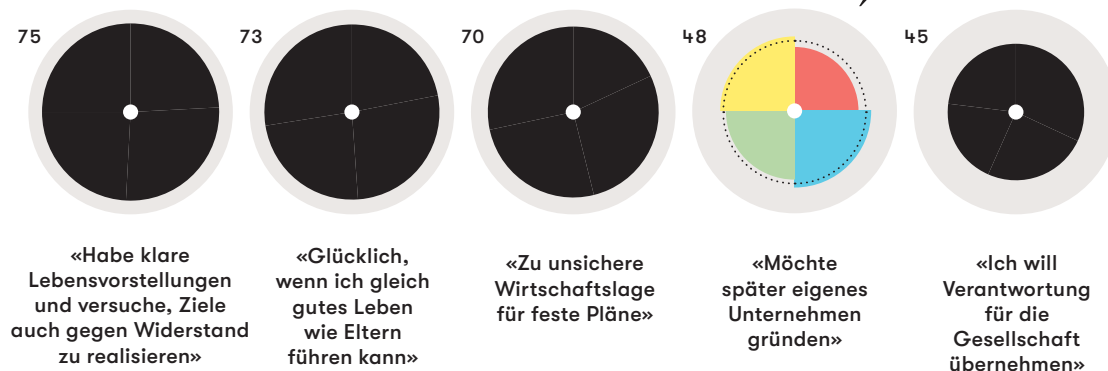
1.3 Technologie ist in – im Ausland

TRAUMBERUF «In welchem Bereich wären Sie gerne angestellt?» – Durchschnitt aller Länder, Rangliste

- 1 IT/Tech-Branche
- 2 Tourismus
- 3 Medien
- 4 Unterrichts-/ Bildungswesen
- 5 Verwaltung / Bund / Kanton / Gemeinde
- 6 Banken
- 7 Gesundheitswesen
- 8 Handel
- 9 Showbusiness
- 10 Luxusgüter
- 11 NGO/Hilfswerke
- 12 Pharmabranche
- 13 Handwerksbetriebe
- 14 Landwirtschaft
- 15 Uhren

1.4 Der Plan für ein Leben

ZUKUNFTSPÄNE «Wie stark treffen folgende Aussagen auf Ihre Wünsche zu?» – Durchschnitt aller Länder, in Prozent



Wer möchte sein eigenes Unternehmen gründen? ● 39% ● 56% ● 45% ● 53%

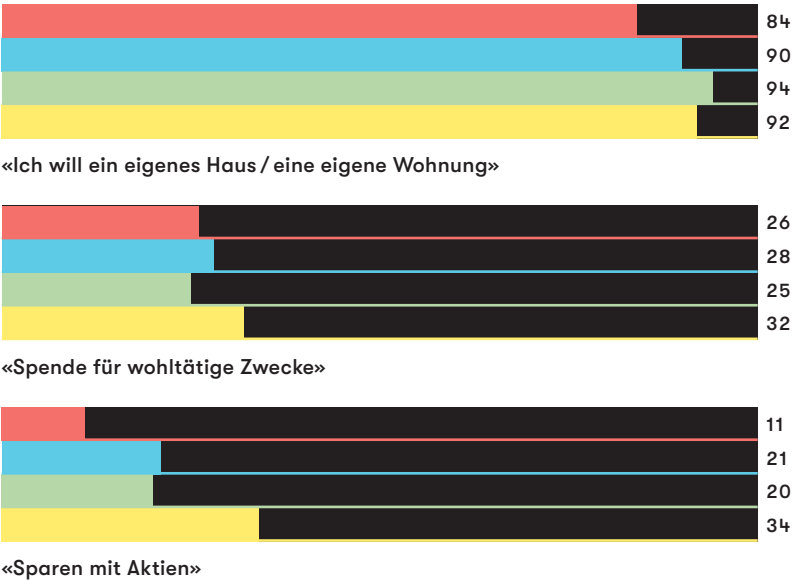
Interessanterweise ersetzt das Sharing-Konzept keineswegs den Besitz als Statussymbol, eine Mehrheit der Jugendlichen möchte nach wie vor wertvolle Dinge für sich allein haben → [Grafik S.70](#). Fazit: Das Teilen bringt mehr Möglichkeiten. Aber der Wunsch nach Besitz hat auch bei dieser Generation einen hohen Stellenwert.

Ein Klassiker des Jugendbarometers ist das Gedankenspiel, was die Befragten mit einem grösseren geschenkten Geldbetrag machen würden → [Grafik 2.2](#). Ins Bild einer neuen, ernsthaften Jugend passt, dass sie in allen Ländern circa einen Viertel auf das Sparkonto legen würde, am meisten in der Schweiz (27%). Weitere rund 10% werden für schwierige Zeiten und nochmals rund 10% für den Hauskauf zurückgelegt. Neben kleineren Auslagen für Ferien oder Auto würden die Jugendlichen dieses Jahr erstmals einen Teil in Kryptowährungen anlegen.

Das Bild einer gewissenhaften Generation erhärtet sich bei weiteren Aussagen zu Finanzfragen → [Grafik 2.3](#). Eine überwältigende Mehrheit möchte ein Eigenheim: Schweiz 84%, USA 90%, Brasilien 94%, Singapur 92%. Um dieses Ziel zu erreichen, scheinen Aktien ein beliebtes Anlagevehikel zu sein. Bei rund einem Viertel der Befragten geniessen ausserdem Spenden eine hohe Priorität.

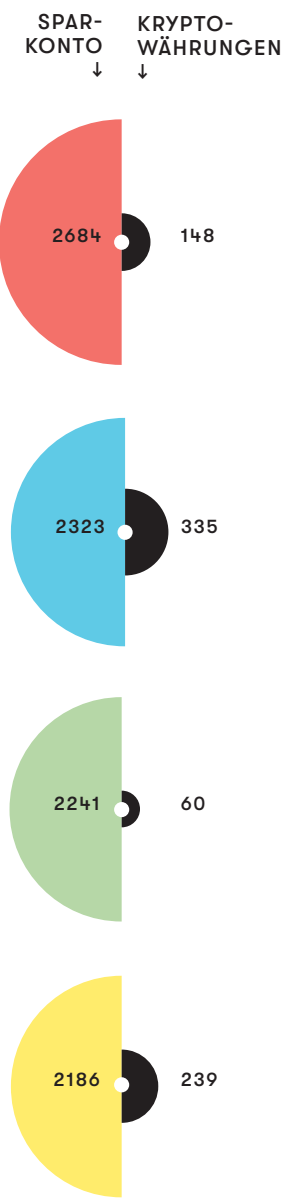
Man könnte zum Schluss kommen, die befragten jungen Menschen durchlebten eine Art «Jugend ohne Kindheit»: Die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist rau → [Kapitel 1](#), und in Geldangelegenheiten dominieren Vernunft und Knappheit. Rund die Hälfte der Jugendlichen (59% in den USA, 46% in Brasilien und 48% in Singapur), die finanzielle Verpflichtungen wie Hypotheken besitzen, empfinden diese als belastend. In der Schweiz sind es 39%. ●

Die Jugendlichen leiden unter finanziellen Belastungen:
● 39% ● 59% ● 46%
● 48%



2.2 Sparkonto vs. Kryptowährungen

GEDANKENSPIEL «Angenommen, Sie erhalten 10 000 Einheiten Ihrer Währung geschenkt, wie würden Sie das Geld verteilen?» — in CHF/USD/BRL/SGD



@Credit Suisse #Jugendbarometer #2018

Foto: Christian Beutler / Photopress

2.3 Der ewige Traum vom Eigenheim

FINANZFRAGEN «Treffen folgende Aussagen bei Ihnen zu?» — in Prozent

BORIS ZÜRCHER, 54, ist Leiter der Direktion für Arbeit beim Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco). Zuvor war er Chefökonom beim Forschungsinstitut BAK und beim Thinkthank Avenir Suisse und amtierte als Berater dreier Bundesräte. Nach der Lehre als Maschinzeichner und der Matura auf dem zweiten Bildungsweg studierte er Wirtschaft und Soziologie. Seit 2003 ist er Lehrbeauftragter an der Uni Bern.

SCHWEIZ

«Hohe Bereitschaft, den Wandel zuzulassen»

Boris Zürcher, Leiter der Direktion für Arbeit beim Seco, erwartet rosige Zeiten für die Schweizer: Die Institutionen sind bereit für den Strukturwandel und die junge Generation ist positiv eingestellt.



Von SIMON BRUNNER

Herr Zürcher, ein überwältigender Teil der Jugendlichen ausserhalb der Schweiz befürchtet, «dass es meinen Job in Zukunft nicht mehr braucht». Haben sie recht? Nein, ich gehe nicht davon aus, dass uns die Arbeit in Zukunft ausgehen wird. Die Befürchtung, dass Roboter uns die Arbeit wegnehmen könnten, gab es bereits in der Vergangenheit. Bewahrheitet hat sie sich bisher jedoch nie.

In der Schweiz sorgt man sich weniger – warum? Gerade bei uns hat der technologische Fortschritt in den letzten zwei Jahrzehnten stets zu einem anhaltenden Beschäftigungswachstum und steigendem Wohlstand beigetragen. Dies war vor allem darum möglich, weil wir den Strukturwandel immer wieder zugelassen haben und unsere Institutionen ihn begünstigen.

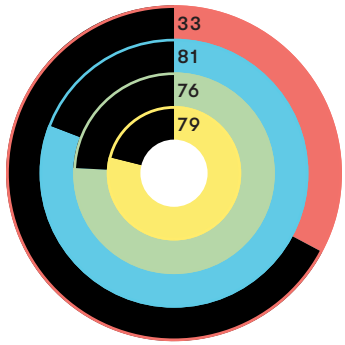
Hinzu kommt, dass wir eine hohe gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Bereitschaft haben, den Wandel zuzulassen. Resultat: Die Arbeitslosigkeit ist tief, das Beschäftigungswachstum stabil, die Erwerbsbeteiligung hoch und die Lohnentwicklung recht ausgeglichen und breit abgestützt.

Sie selbst schätzen die Zukunft des Schweizer Arbeitsmarkts als «rosig» ein. Worauf gründet Ihr Optimismus? Die Schweiz profitiert aktuell von einer sehr günstigen europäischen und weltweiten Wirtschaftsentwicklung. Die konjunkturelle Erholung setzte sich auch zu Jahresbeginn fort, was sich in einer positiven Wachstumsdynamik bei der Beschäftigung und einer deutlichen Abnahme der Arbeitslosigkeit niederschlägt. Und die Erholung dürfte sich weiter fortsetzen: Die Indikatoren zu den Beschäftigungsaussichten und zur Stellsituation befinden sich auf einem anhaltend hohen Niveau. Das sind alles gute Gründe, um die Zukunft rosig zu sehen.

Während in den USA, Brasilien und Singapur die Mehrheit der Befragten den Tech-Sektor attraktiv finden, zieht es in der Schweiz weniger als die Hälfte der Jugendlichen in diesen Bereich. Ist das ein Problem für unsere Zukunftsfähigkeit? Ich sehe das nicht als Problem. Nicht jeder kann und möchte ein Tech-Spezialist

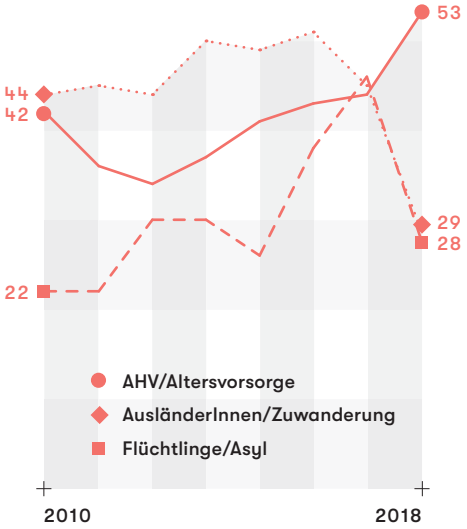
werden. Zwar stellen wir bereits seit einiger Zeit eine gestiegene Nachfrage nach technisch versierten Fachkräften beispielsweise im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien fest. Das bedeutet aber nicht, dass nur noch im Tech-Sektor hochgebildete Fachkräfte nachgefragt werden. Auch Leute mit handwerklichen oder sozialen Fertigkeiten sind gefragt. Gerade im Gesundheitsbereich oder im Bildungsbereich besteht nach wie vor ein hoher Bedarf an qualifizierten Fachkräften.

In der Schweiz möchten nur 39% eine eigene Firma gründen, in den anderen drei Ländern sind es deutlich mehr – dabei ist die Schweiz doch das Land der KMU! Warum ist das Unternehmertum anderswo beliebter? Man weiss in der Tat von internationalen Vergleichen, dass die Gründungsaktivität der jungen Erwachsenen in der Schweiz unterdurchschnittlich ist. Im mittleren Erwerbsalter werden dann aber mehr



Zu viel des Neuen

STRUKTURWANDEL
«Stimmen Sie der Aussage zu:
»Die schnellen Veränderungen in
der Arbeitswelt überfordern
mich?» – in Prozent



Probleme: AHV vor Ausländern

GRÖSSTE PROBLEME DER SCHWEIZ
«Auf dieser Liste stehen Themen, über die in der letzten Zeit viel diskutiert und geschrieben worden ist. Wählen Sie jene fünf aus, die Sie als die wichtigsten Probleme der Schweiz ansehen.» – in Prozent

● CH
● USA
● BR
● SG

@CreditSuisse #jugendbarometer #2018

dass das Thema erneut an Bedeutung gewinnen wird, wenn die Zuwanderung wieder anziehen würde.

Laut den Befragten hat sich das Verhältnis zwischen jungen Ausländern und jungen Schweizern stark verbessert seit 2010. Was ist Ihre Erklärung? Junge Ausländerinnen und Ausländer treffen in der Schweiz nicht selten auf ein für sie völlig neues soziales, kulturelles und gesellschaftliches Umfeld. Die Anpassung an diese neue Umwelt passiert nicht von heute auf morgen, sondern benötigt Zeit. Gemäss dem Prinzip «Fördern und fordern» unterstützt der Staat die Integration – beispielsweise bei der Berufsausbildung –, stellt jedoch die Selbstverantwortung der Ausländerinnen und Ausländer in den Vordergrund. Integration ist aber auch ein gegenseitiger Prozess. Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass die gemeinsame Aufgabe von allen Akteuren erfolgreich wahrgenommen wird.

Sie selbst machten eine Lehre als Maschinenzeichner. Wie erklären Sie einem ausländischen Arbeitsminister, dass es für ein Land nicht unbedingt vorteilhaft ist, wenn möglichst viele Jugendliche eine Uni besuchen? Zwei Drittel der Jugendlichen in der Schweiz entscheiden sich für eine berufliche Grundbildung. Das duale Berufsbildungssystem hat einen direkten Bezug zur Arbeitswelt: Es orientiert sich an den beruflichen Qualifikationen, für die es auf dem Arbeitsmarkt auch tatsächlich eine Nachfrage gibt. Darum weist die Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Staaten eine der tiefsten Jugendarbeitslosigkeitsquoten auf.

Ist die Schweiz ein Vorbild für die Welt? Ich bin nicht sicher, ob man unser System *tel quel* kopieren und in ein anderes Land übertragen kann. Andere Länder können aber sicher vom erfolgreichen Modell Schweiz lernen und einzelne Elemente nachbilden. ●

3 Kommunikation und Trends

Und schon kommen die Nächsten: Was unterscheidet die Generationen Y und Z? Plus: Facebook unpopulärer, Informationsschere geht auf, was ist *hot*, was ist *not*?

In diesjährigen Jugendbarometer lassen sich erste Vergleiche zwischen der Generation Y (geboren zwischen 1980 und 2000) und der Generation Z (geboren ab 2000) ziehen. Alle Befragten gelten als «digital natives», als digitale Eingeborene, und verbringen viel Zeit online – dementsprechend manifestieren sich diese Unterschiede zuallererst im digitalen Nutzungsverhalten. Die bevorzugten Plattformen der Generation Y sind Twitter, Facebook und das Internet an sich – und bisweilen schauen sie sogar TV. Die jüngere Generation Z bewegt sich hingegen gerne auf Instagram, Snapchat, WhatsApp und YouTube.

In der Schweiz zeichnet sich bei beiden Generationen eine Polarisierung im Informationsverhalten ab → [Grafik 3.1 \(nächste Seite\)](#). Die gute Nachricht: Die Gruppe von Jugendlichen, die sich jeden Tag mehrmals über das Weltgeschehen informiert, ist seit 2010 von 29% auf 38% angewachsen. Zählt man noch die zwei nächsten Gruppen dazu («Informiere mich einmal pro Tag», «Informiere mich mehrmals pro Woche»), sind doch 4 von 5 Jugendlichen einigermaßen über die Lage im Bilde.

Die weniger erfreuliche Nachricht: Die Gruppe von Jugendlichen, die sich nur einmal pro Woche, noch seltener oder gar nie informiert, hat seit 2010 ebenfalls zugenommen – von 12% auf 19%. Jeder fünfte Jugendli-

Plattform nach Alter:
GENERATION Y: Twitter, Facebook, TV, Internet
GENERATION Z: Instagram, Snapchat, WhatsApp, YouTube

«Handwerkliche oder soziale Fertigkeiten sind gefragt.»

Firmen gegründet. Man kann dies positiv auslegen: In den jungen Jahren steht offensichtlich die Ausbildung im Vordergrund. Die Gründung eines Unternehmens wird dann zum Thema, wenn die Erfahrungen und Fähigkeiten vorhanden sind, um im Markt erfolgreich zu bestehen.

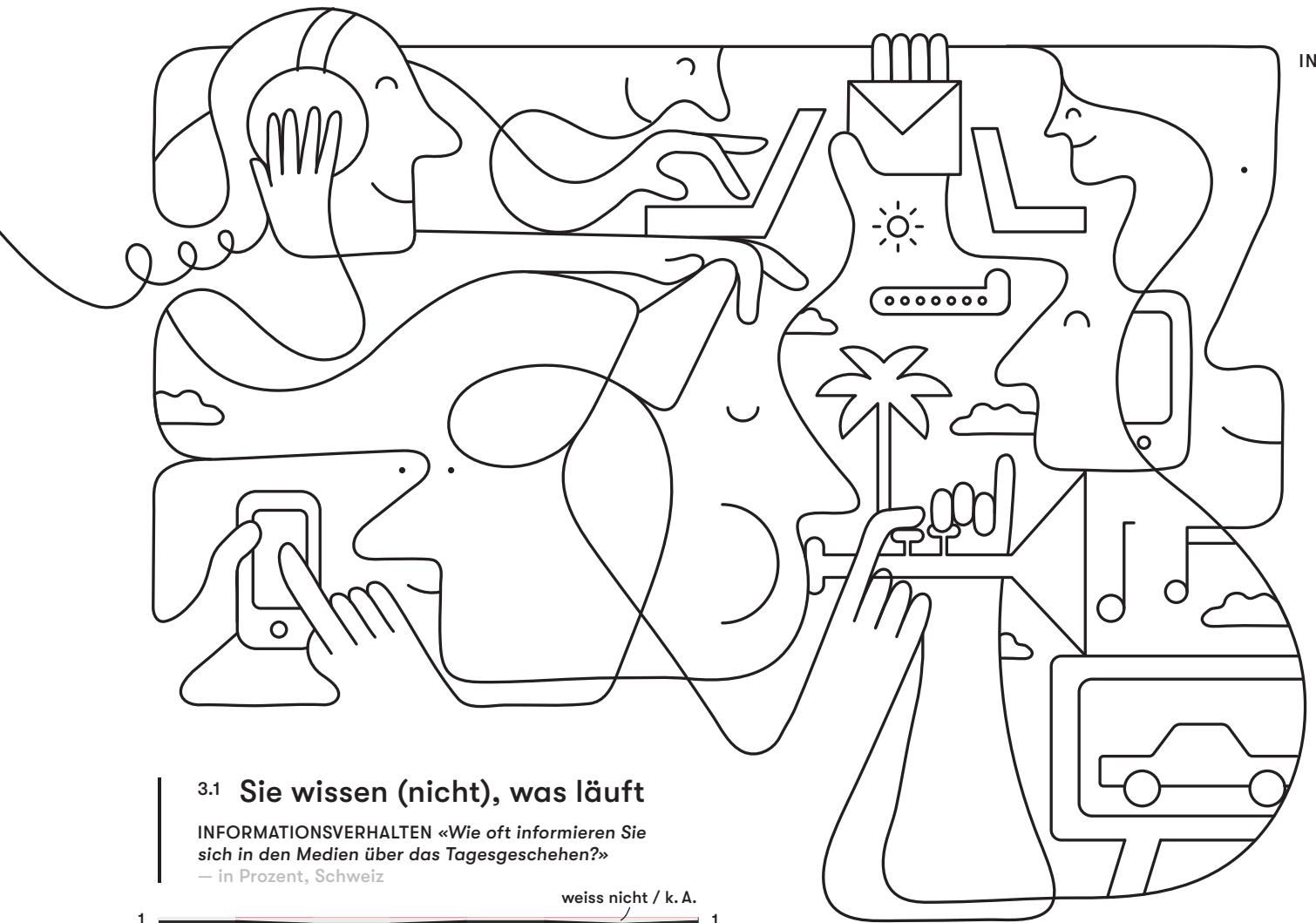
Erstmals bezeichnen die Jugendlichen die AHV als grösstes Problem der Schweiz. Ist das der hohen Medienpräsenz des Themas geschuldet oder kümmert sich die Jugend tatsächlich um die Rente? Die öffentliche Diskussion im Vorfeld der Abstimmung über die Vorsorge 2020 hat sicher dazu beigetragen, dass das Thema Altersvorsorge auch bei den Jungen stärker in den Fokus rückte. Allerdings handelt es sich nicht um einen temporären Hype, denn der Reformbedarf in der AHV – wie übrigens auch in der beruflichen Vorsorge – ist tatsächlich gross.

Klammert man die Anlagenerträge aus, übersteigen die Ausgaben die Einnahmen in der AHV bereits seit mehreren Jahren. Vor diesem Hintergrund ist es sicher zu begrüßen, wenn das Problembewusstsein in der Bevölkerung und vor allem auch bei den Jugendlichen zunimmt.

Und wie bringt man sie dazu, dass sie bereits jetzt mit Sparen beginnen? Mit dem 3-Säulen-System der Altersvorsorge bestehend aus AHV, beruflicher Vorsorge und individuellem Sparen sind wir gut aufgestellt. Wer einer Pensionskasse angeschlossen ist, baut ab dem Alter von 25 Jahren automatisch ein Alterskapital auf, das später die AHV-Rente ergänzt. So gesehen ist vor allem die erfolgreiche Integration der Jungen in den Arbeitsmarkt von grosser Bedeutung. Diese hat natürlich auch aus anderen Gründen hohe Priorität. Das individuelle Vorsorgespargen in der dritten Säule steht – trotz der steuerlichen Anreize – bei vielen Jungen vielleicht noch nicht so

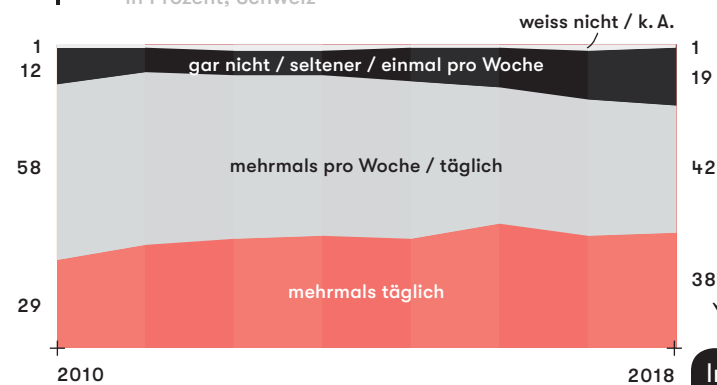
im Mittelpunkt. Wichtig ist, dass sie sich insgesamt verantwortlich verhalten. Je nach Situation ist ein Franken, der in die eigene Aus- und Weiterbildung gesteckt wird, langfristig sogar besser angelegt, als wenn er auf dem Bankkonto liegt.

Jahrelang dominierten Fragen rund um Ausländerinnen und Ausländer die Sorgenrangliste, jetzt haben sie an Bedeutung eingebüsst, ebenso die Flüchtlingsthematik. Hat sich die Lage wirklich entspannt? Ich interpretiere die Zustimmung zur Masseneinwanderungsinitiative dahingehend, dass breite Bevölkerungsteile sich nun erhört fühlen. Das Parlament hat denn auch Massnahmen beschlossen, die eine Dämpfung der Zuwanderung bezwecken. In jüngster Zeit haben sich zudem der Wanderungssaldo und die Zahl der Asylgesuche rückläufig entwickelt. Damit hat die Virulenz des Themas etwas abgenommen. Ich gehe indes davon aus,



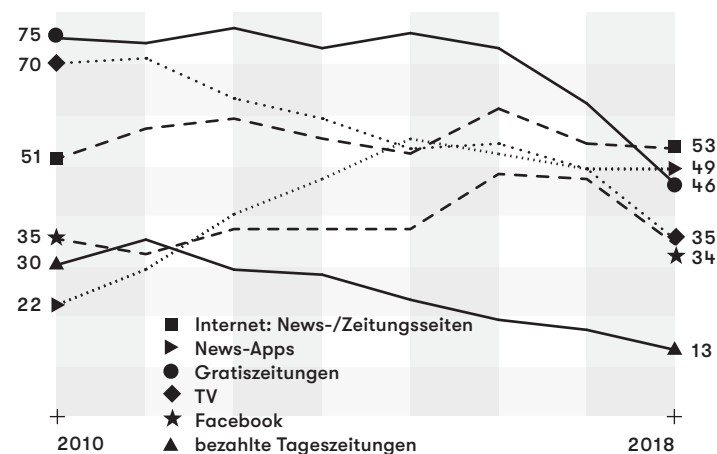
3.1 Sie wissen (nicht), was läuft

INFORMATIONSVRHALTEN «Wie oft informieren Sie sich in den Medien über das Tagesgeschehen?»
— in Prozent, Schweiz



3.2 Zeitungen unter Druck

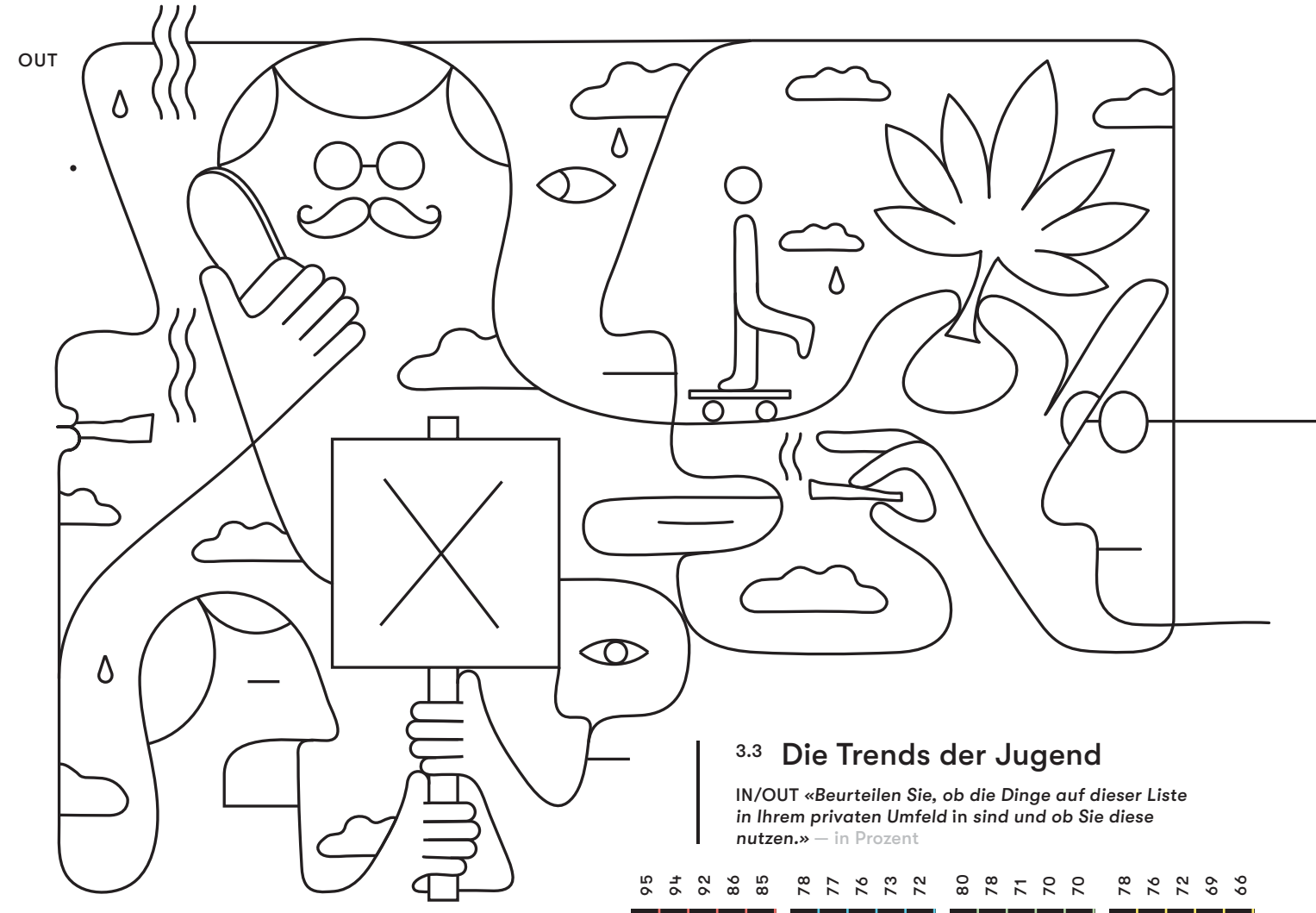
INFORMATIONQUELLE «Wo informieren Sie sich über das Tagesgeschehen?» — in Prozent, Schweiz



che hat also wenig Ahnung, was in der Welt passiert. Untersucht wurde auch, wo sich die 16- bis 25-jährigen Schweizerinnen und Schweizer über das Weltgeschehen informieren → Grafik 3.2. In den letzten Jahren haben fast alle Medien an Beliebtheit verloren, allen voran die gedruckten Gratiszeitungen wie «20 Minuten» oder «Blick am Abend» — diese waren bis 2016 noch so etwas wie die Leitorgane dieser Generation. Für die betroffenen Zeitungen muss dies jedoch keinen Reichweitenverlust darstellen, es zeigt sich, dass gedruckte Zeitungen häufig durch digitale Ausgaben ersetzt werden. Neu sind News-/Zeitungsseiten am beliebtesten bei den Jugendlichen, gefolgt von den News-Apps auf dem Smartphone/Tablet.

Das Fernsehen und die bezahlten Zeitungen haben seit 2010 die Hälfte ihres Publikums eingebüsst. Das Radio konnte sich bis 2015 halten, seither verliert es stark an Popularität. Doch der Verlust trifft nicht nur die klassischen Medien. Facebook wurde zwischen 2010 und 2015 immer stärker als Informationsquelle genutzt, seither büsst es an Bedeutung ein. Zum gleichen Befund kam kürzlich auch eine gross angelegte Studie des Reuters Institute («Digital News Report 2018»). Einerseits

@CreditSuisse #Jugendbarometer #2018



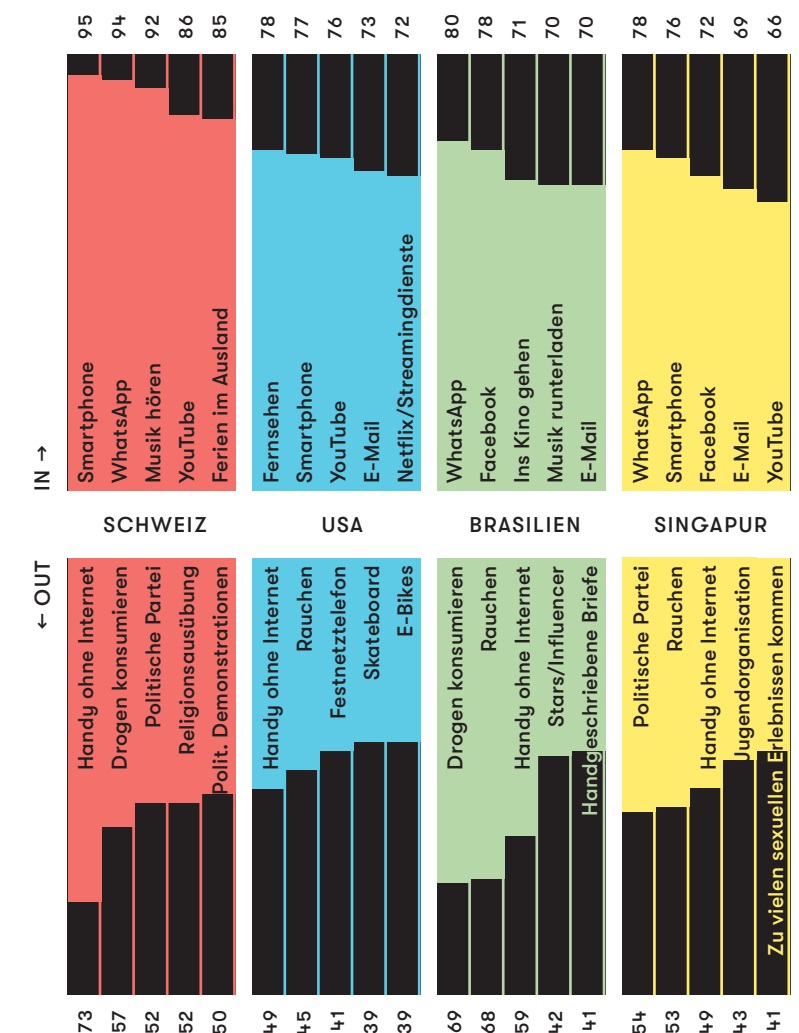
3.3 Die Trends der Jugend

IN/OUT «Beurteilen Sie, ob die Dinge auf dieser Liste in Ihrem privaten Umfeld in sind und ob Sie diese nutzen.» — in Prozent

hat also Facebook an Gunst bei den Jugendlichen verloren (siehe nächsten Abschnitt), andererseits priorisiert die Plattform selbst nutzer generierten Inhalt wieder stärker als professionelle Inhalte. Das Jugendbarometer zeigt jedenfalls deutlich, wie schnell sich die neue Welt dreht und wie tief die Loyalität zu einer Marke ist. Die nächste Plattform ist immer nur einen Klick entfernt.

Was ist zurzeit *hot*, was ist *not*? Für alles, was als *in* gilt, ist das Internet so etwas wie die Grundvoraussetzung. 80% der Jugendlichen in allen Ländern surfen zwei Stunden oder mehr pro Tag. In den Hitlisten der Jugendlichen → Grafik 3.3 belegt das Smartphone einmal den ersten (Schweiz) und zweimal den zweiten Rang (USA, Singapur). WhatsApp, YouTube, Netflix und E-Mail sind auch *in*. Auch Facebook ist populär, doch es ist in der Gunst der Jugendlichen gesunken. In der Schweiz ist es sogar aus den Top 10 gefallen.

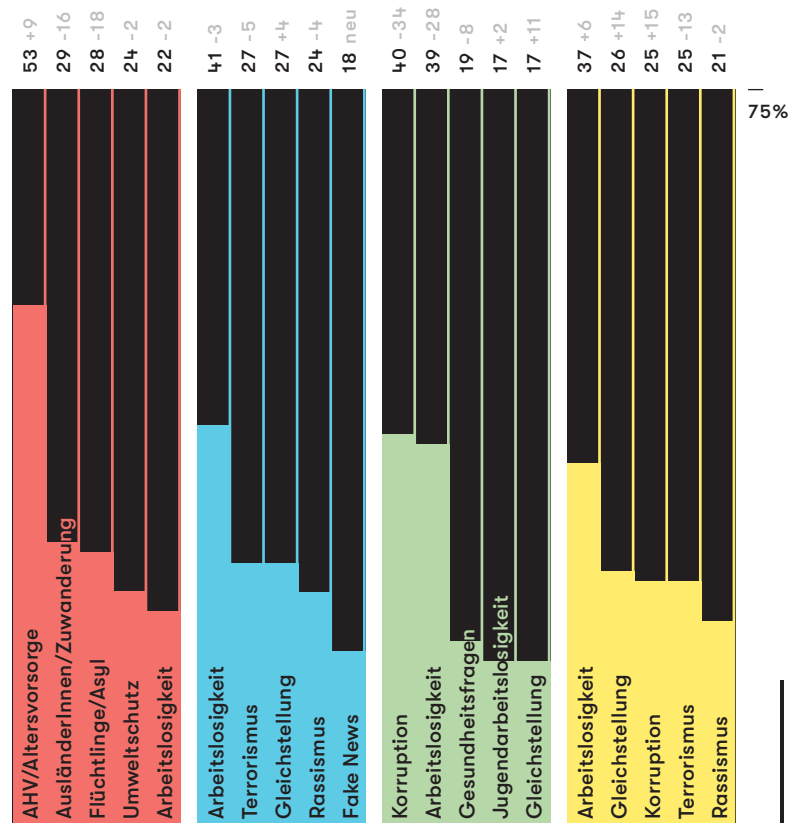
Bei den Dingen, welche die Jugendlichen als *out* taxieren, gibt es länderübergreifend eine grosse Übereinstimmung. Das «Handy ohne Internet» geht gar nicht, Rauchen und Drogen sind unbeliebt, politische Parteien auch. Noch je eine lokale Besonderheit: In der Schweiz gilt die Religionsausübung als uncool, in den USA sind Elektrovelos *out*, in Brasilien sollte man Stars nicht auf den sozialen Medien folgen und in Singapur werden zu viele sexuelle Erlebnisse abgelehnt. ●



4 Politik und Gesellschaft

Neue Schweizer Topsorge ist die AHV, das Zusammenleben mit Ausländern wird positiver beurteilt. Mobilisierungstrend in den USA. Ausbleibende Gleichstellung als Problem.

Altersvorsorge ist eine grosse Sorge, trotzdem bezeichnen nur 36% das Generationenverhältnis als angespannt.



Institutionelle Politik wie Parteien mag zwar grundsätzlich *out* sein → Kapitel 3, was aber nicht bedeutet, dass sich die Jugendlichen nicht für die Probleme ihrer Länder interessieren und sich nicht auch engagieren. Wo drückt nun der Schuh in der Schweiz, den USA, in Brasilien und Singapur? → Grafik 4.1

In der Schweiz steht erstmals die AHV ganz oben, das entspricht der Entwicklung beim Sorgenbarometer der Credit Suisse (siehe Bulletin 4/17 und credit-suisse.com/sorgenbarometer). Der Zusammenhang mit der Abstimmung zur Altersvorsorge und deren grosser Medienpräsenz im letzten Jahr ist offensichtlich. Trotz der Dringlichkeit der AHV-Sanierung beurteilen aber nur 36% das Verhältnis zwischen Alt und Jung als angespannt – 2010 waren es noch 40%. Alles gut? Nein: Nur 18% bezeichnen das Verhältnis als harmonisch – die allermeisten sind in dieser Frage neutral eingestellt (41%).

Auffällig ist, dass die Ausländer- und Flüchtlings-Thematik einerseits an Dringlichkeit verloren hat und andererseits das Zusammenleben als immer harmonischer beurteilt wird → Grafik 4.2. Durch die Zustimmung zur Masseneinwanderungsinitiative fühlen sich «breite Bevölkerungsteile erhört», kommentiert Boris Zürcher, Leiter der Direktion für Arbeit des Staatssekretariats für Wirtschaft, dieses Resultat (S. 63), allerdings geht er davon aus, «dass das Thema erneut an Bedeutung gewinnen wird, wenn die Zuwanderung wieder anziehen würde».

In den USA, in Singapur und Brasilien liegt die Arbeitslosigkeit an erster oder zweiter Stelle der Problemrangliste – obwohl die Arbeitslosenzahlen laut International Labour Organization (ILO) zum Teil tiefer

4.1 Rangliste der Sorgen

PROBLEME «Wählen Sie aus dieser Liste jene fünf Punkte aus, die Sie persönlich als die fünf wichtigsten Probleme Ihres Landes ansehen.» – in Prozent, Differenz zu 2016

CH USA BR SG

@CreditSuisse #jugendbarometer #2018

liegen als in der Schweiz. Möglicherweise wird die Job-sicherheit hierzulande generell etwas überschätzt. Oder die Schweizerinnen und Schweizer fühlen sich wegen der gut ausgebauten Sozialversicherungen sicherer als ihre Altersgenossen in den anderen Ländern.

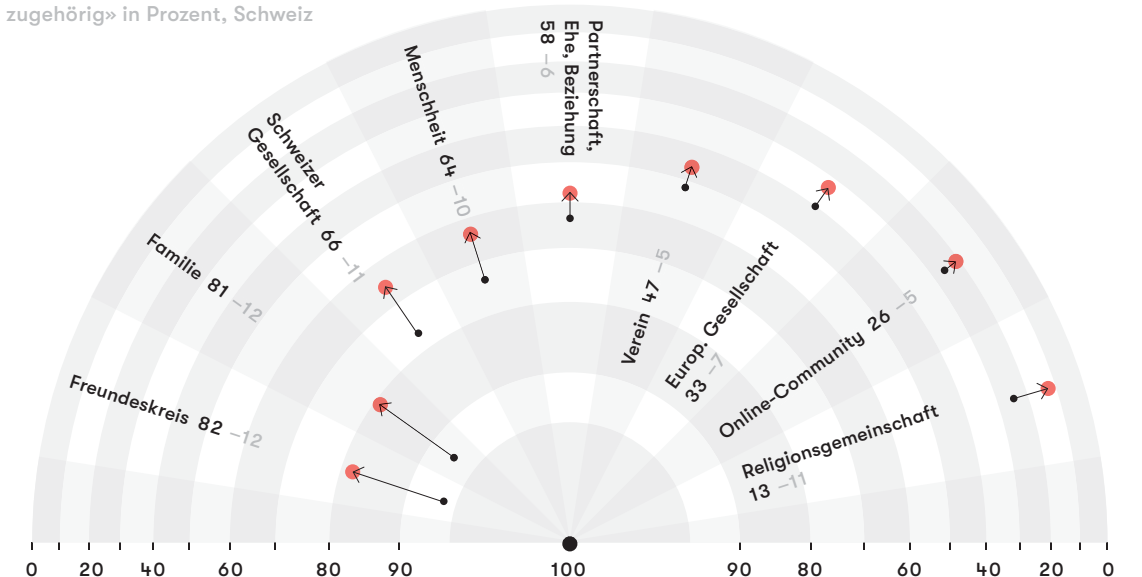
In den USA, in Singapur und Brasilien wird die Gleichstellung von Mann und Frau zu den fünf grössten Problemen gezählt (Schweiz: Rang 10). In den USA (Rang 2) und Singapur (Rang 4) liegt zudem der Terrorismus weit vorn. Seit Jahren wird die Korruption als grösstes Problem Brasiliens wahrgenommen, nun liegt sie neu auch in Singapur auf Rang 3.

In den USA, wo die Politik in den letzten Jahren etwas lauter geworden ist, gibt es dadurch einen Mobilisierungseffekt: Die Beliebtheit von politischen Demonstrationen ist gegenüber 2017 von 16% auf 33% gestiegen, der Wunsch nach Reformen hat von 75% auf 85% zugenommen. Fake News und Waffenkontrolle wurden bei den Sorgen erstmals abgefragt und beide gleich von 18% der Befragten genannt.

Zuletzt wurden die Jugendlichen in der Schweiz gefragt, wem sie sich zugehörig fühlten → Grafik 4.3. Zur Auswahl standen neun soziale Einheiten. Seit 2015 nimmt das Zugehörigkeitsgefühl mit wenigen Ausnahmen ab. Am meisten fühlt man sich noch dem Freundeskreis und der Familie zugehörig, am wenigsten einer Religionsgemeinschaft und der Online-Community. Dieser generelle Rückgang stimmt etwas nachdenklich – oder er zeigt, wie unabhängig und selbstbewusst diese Generation ist. ●

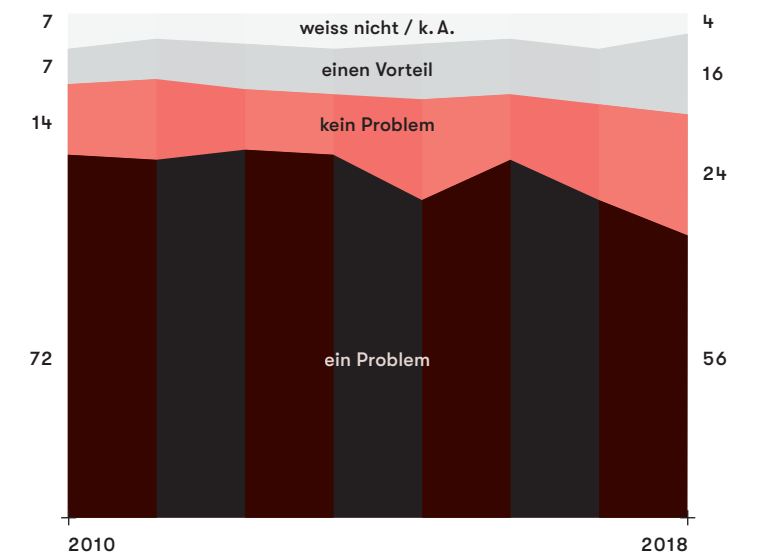
4.3 Der Kreis wird kleiner

SOZIALE ZUGEHÖRIGKEIT «Welcher der sozialen Einheiten auf dieser Liste fühlen Sie sich zugehörig?» ● 2015 ● 2018 – Antworten «sehr» und «eher zugehörig» in Prozent, Schweiz

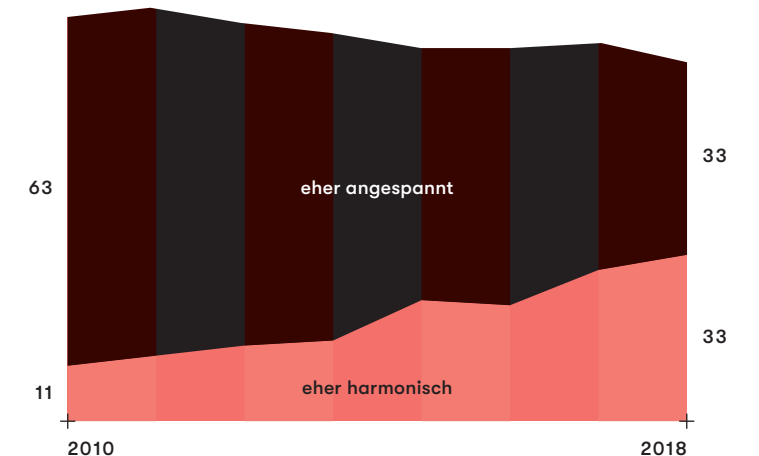


4.2 Mehr Harmonie

ZUSAMMENLEBEN «In der Schweiz wird es auf absehbare Zeit auch immer mehr Ausländerinnen und Ausländer geben. Halten Sie das für ...?» – in Prozent, Schweiz



INTEGRATION «Wie würden Sie das heutige Verhältnis zwischen jugendlichen Schweizern und jugendlichen Ausländern bezeichnen?» – in Prozent, Schweiz



«Das Besitzen werden sie nie ganz aufgeben»

Sharing-Expertin Giulia Ranzini über den Eigentumsbegriff der Millennials, die Einsamkeit auf Social-Media-Kanälen und den angemessenen Schutz der digitalen Privatsphäre.

Von MICHAEL KROBATH

Frau Ranzini, «Teilen statt besitzen» ist gemäss dem Jugendbarometer ein breit akzeptiertes Konzept der Millennials. Wieso ist diese Generation so offen für geteilten Besitz? Die Millennials sind in engem Kontakt mit Technologie aufgewachsen und an die Idee von «shared content» gewöhnt. Dadurch pflegen sie einen grundsätzlich anderen Umgang mit Eigentum. Die Idee, man könnte beispielsweise digitale Musik besitzen, ist für einen 19-Jährigen völlig absurd.

Zeigt sich diese Sharing-Präferenz auch bei anderen Produktklassen und Dienstleistungen? Laut der Forschung ist diese Generation heute tatsächlich die grösste Gruppe von Nutzern auf Plattformen wie Airbnb oder Uber. Dabei sind die 16- bis 25-Jährigen naturgemäss eher auf der «Konsumseite» als auf der «Teilenseite» der Sharing Eco-



Teures bleibt privat

SHARING ECONOMY: «Stimmen Sie der Aussage zu: «Wertvolle Dinge will ich für mich allein haben?»» – in Prozent

nomy. Sie nutzen die Besitztümer anderer Menschen, die sie sich selbst noch nicht leisten können. Sobald sie selbst über ein entsprechendes Einkommen verfügen, werden sie das Teilen hoffentlich auch von der Anbieterseite her interessant finden und die eigenen Güter anbieten. Aber klar ist auch: Das Besitzen werden sie nie ganz aufgeben.

Trotz der vielen Vorteile – ältere Generationen tun sich mit der Sharing Economy eher schwer. Ja, sie können weniger gut mit mobilen Technologien und insbesondere mit den einzelnen Anwendungen umgehen. Das führt zu grundsätzlichen Bedenken oder zumindest zu Problemen und weniger Komfort bei der Nutzung. Hinzu kommen Bedenken hinsichtlich der Privatsphäre.

Bei was werden die Jugendlichen das Teilen niemals akzeptieren? Bis jetzt gibt es immer noch eine starke traditionelle Verbindung von «Erwachsenen» und einem persönlichen Reichtum, der sich durch den Besitz bestimmter Vermögenswerte zeigt. Ich denke an das Auto oder das Einfamilienhaus. Es wird interessant zu sehen sein, ob sich das bei der jüngeren Generation ändert – bis heute habe ich noch keine Anzeichen dafür gesehen.

Beobachten Sie kulturelle Unterschiede in Sachen Akzeptanz und Nutzung der Sharing Economy? In unserem gross angelegten Forschungsprojekt «Ps2Share», in dem Teams von fünf Universitäten zusammengearbeitet haben, war die Teilnahme an Sharing-Plattformen in Ländern wie Frankreich und Grossbritannien am höchsten und in Ländern wie den Niederlanden oder Norwegen am niedrigsten.

Ist es ein Zufall, dass wohlhabendere Gesellschaften weniger interessiert daran sind, zu teilen? Die wirtschaftliche Lage könnte ein Grund sein. Wir haben aber festgestellt, dass weniger gute digitale Fähigkeiten den Grossteil der Nichtteilnahme erklärt. Es scheint also verschiedene Faktoren zu geben, die beeinflussen, ob Nutzer an der Sharing Economy teilnehmen oder nicht.

@CreditSuisse #Jugendbarometer #2018

Das Zugehörigkeitsgefühl ist für alle sozialen Einheiten, insbesondere für die Online-Community, gesunken. Müssen wir uns Sorgen machen, dass diese Generation vereinsamt? Was die Online-Aktivitäten betrifft, ist das Ergebnis nicht sehr überraschend. Die Art, wie jüngere Menschen die sozialen Medien nutzen, hat sich dramatisch verändert: Facebook verliert ständig Nutzer an Plattformen wie Snapchat oder Instagram. Die Art der Kommunikation, die solche Plattformen ermöglichen, ist mehr «einer versus viele» als gruppenbasiert. Da ist es nicht verwunderlich, dass sich die Nutzer weniger als Teil einer Gruppe fühlen. Die gegenseitige Unterstützung von Gemeinschaften, die wir «soziales Kapital» nennen, ist in den neueren Social-Media-Plattformen weniger präsent.

Sie haben mehrere Studien zur Selbstdarstellung in den sozialen Medien durchgeführt. Wo liegen die Unterschiede

in der Art, wie sich Jugendliche im digitalen Raum inszenieren, gegenüber der Person, die sie tatsächlich sind? Jedes soziale Netzwerk ist anders, und individuelle Eigenschaften sowie die Zusammensetzung des eigenen Netzwerks beeinflussen sehr stark, wie sich die Nutzer präsentieren. Zu den Ursprüngen von Social Media gehörten Plattformen wie etwa Myspace oder Second Life, auf denen erfundene Benutzernamen oder sogar Avatare verwendet wurden. Heute dominieren Netzwerke wie Facebook, WhatsApp oder Instagram, die zum grössten Teil echte Namen und persönliche Bilder der Nutzer beinhalten. Es geht heute also weniger um die Neuerfindung oder das Experimentieren, sondern vielmehr um die Selbstdarstellung des realen Ichs. Ich glaube nicht, dass dieser Prozess in absehbarer Zeit aufhört.

Gemäss Jugendbarometer sind sich die Befragten der Online-Gefahren bewusst und wissen, wie sie sich schützen können. Ist die digitale Sicherheit für diese Generation kein Problem mehr? Tatsächlich zeigen verschiedene Studien, dass Teenager ihre Online-Privatsphäre besser managen, als man es ihnen gemeinhin zutraut – das trifft übrigens auch auf das zu, was wir «Online-Stress» nennen: den Zwang, ständig online zu sein und nichts zu verpassen. Trotzdem finde ich gut, dass die Privatsphäre mehr und mehr zum Thema im Schulunterricht wird, gerade in Zeiten, wo online und offline verschmelzen. Trotzdem könnte die Einführung von solchen Themen für mich noch etwas schneller sein.

Welche Rolle sollten dabei die Eltern einnehmen? Es ist notwendig, dass sie auf Signale von Suchtverhalten achten. Und sie sollten den Datenschutz mit ihren Kindern diskutieren. Das Problem ist, dass sie durch die rasante Geschwindigkeit, mit der sich die Technik entwickelt, den Zugang bisweilen verlieren – sie verstehen die Welt nicht mehr, in der sich ihre Kinder so mühelos bewegen.

Auf welchen sozialen Medien bewegt sich die Millennial-Expertin eigentlich selbst? Jetzt haben Sie mich erwischt. Ich nutze nur Twitter richtig, und vor allem, um Dinge aus meinem Berufsleben zu teilen. Und ehrlich gesagt trenne ich nicht strikt zwischen beruflich und sozial, wie ich es vielleicht tun sollte. Die Wissenschaft hat für diesen Effekt übrigens einen schönen Namen. Man hat Datenschutzbedenken, kennt die Gefahren – schützt sich aber trotzdem nicht. Das nennen wir das «Datenschutzparadoxon». ●

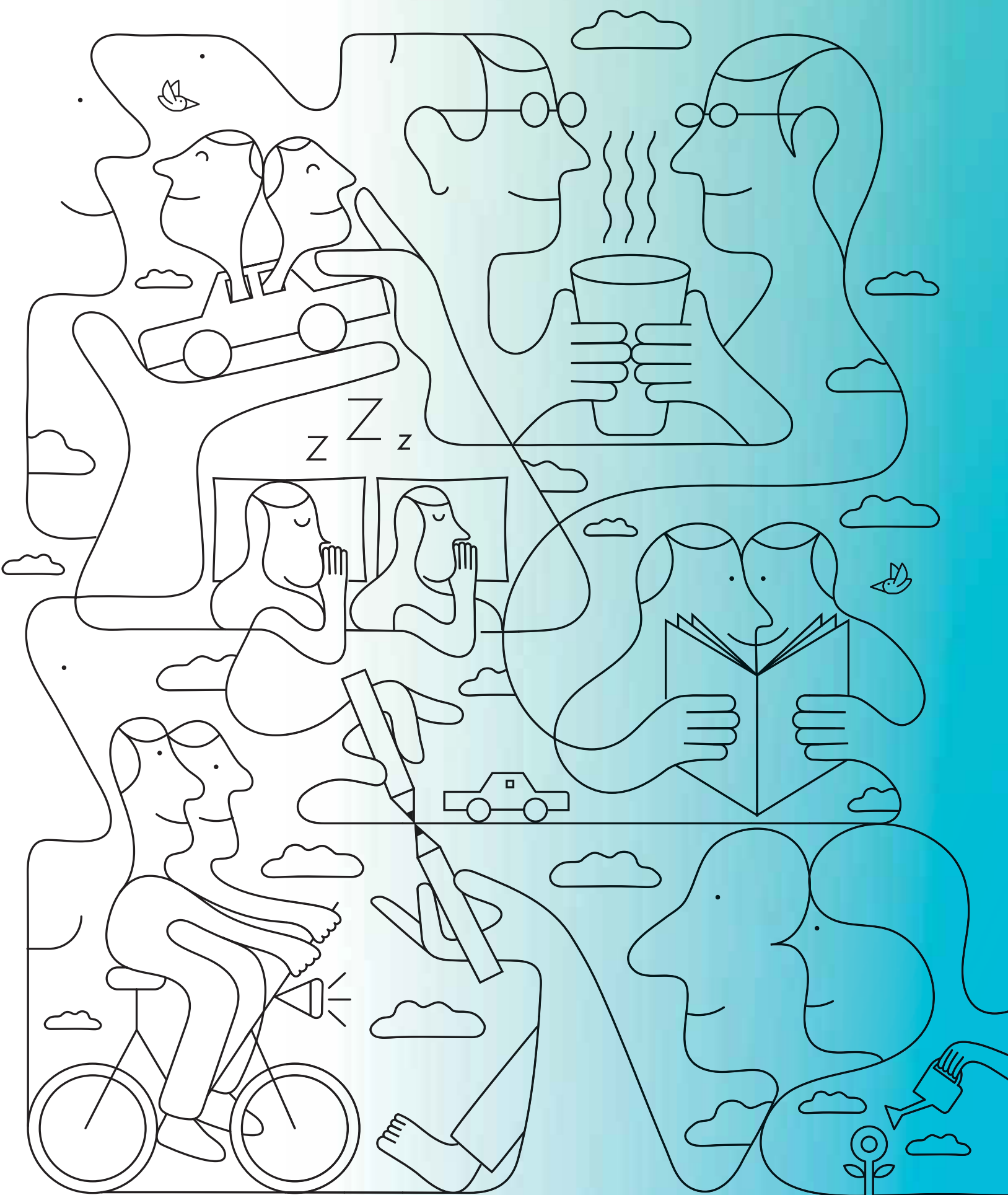
GIULIA RANZINI, 32, ist Assistenzprofessorin für Kommunikationswissenschaft an der Freien Universität Amsterdam. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Information Sharing und Social Media. Zuvor arbeitete die Italienerin an der Uni St. Gallen (HSG) als Forschungsassistentin.



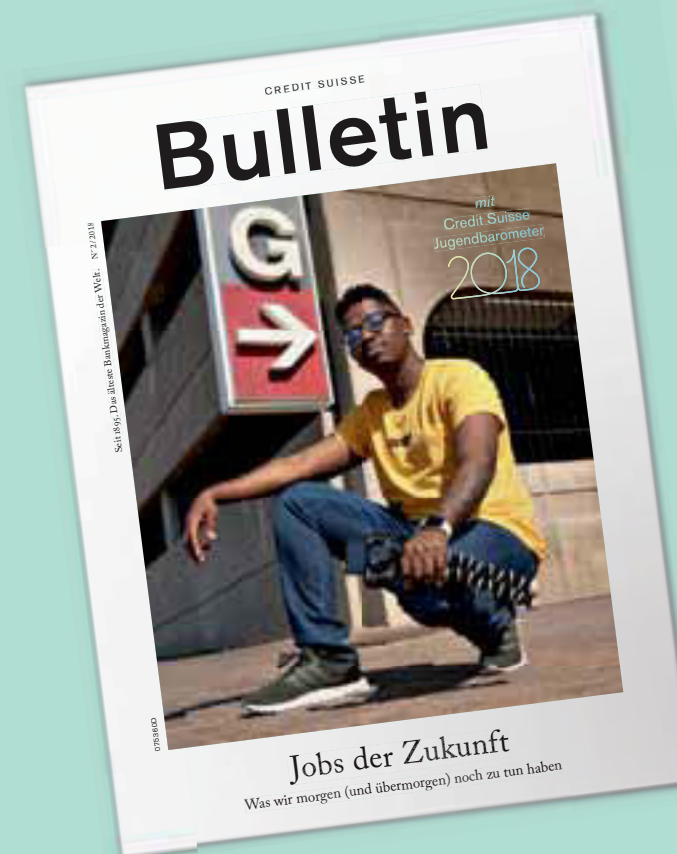
«Die Idee, digitale Musik zu besitzen, ist für einen 19-Jährigen absurd.»

Foto: zVg

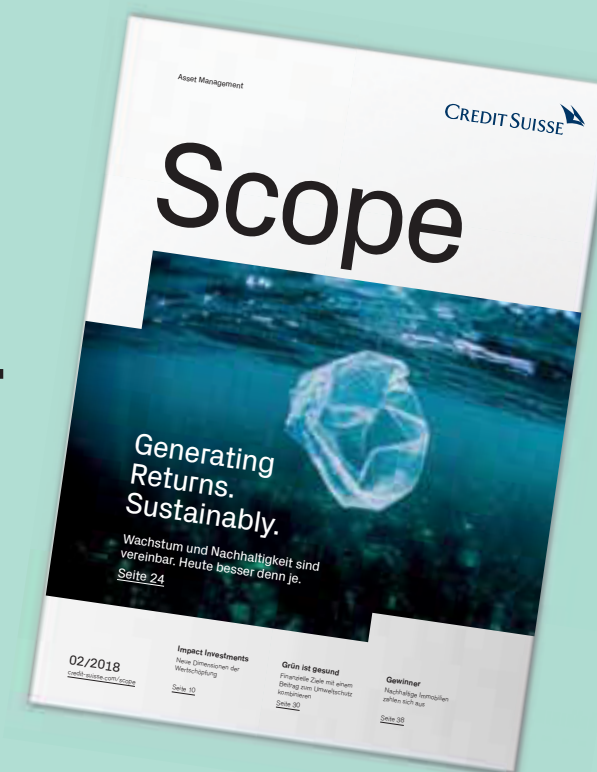
Teilen ist beliebt: der neue Umgang der Jugend mit Eigentum.



Abonnieren Sie ...



+



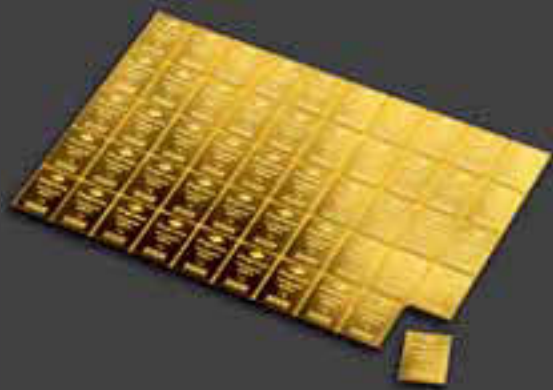
*Das älteste
Bankmagazin der Welt.*

*Know-how und Anlagethemen aus
dem Asset Management.*

...oder bestellen Sie weitere Publikationen
der Credit Suisse kostenlos unter
credit-suisse.com/shop (Publikationenshop).

Elektronische Newsletter zu aktuellen Themen aus
Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Sport sind unter
credit-suisse.com/newsletter/de abonnierbar.





DEGUSSA, DIE EINFACHSTE ART IN EDELMETALLE ZU INVESTIEREN.

Gold ist die stärkste Währung seit 2001 vor Christus und damit ein grundsolides Investment für Menschen mit einem langen Anlagehorizont. Als grösster Banken unabhängiger Edelmetallhändler in Europa beraten wir Sie in unseren Ladengeschäften in Zürich und Genf umfassend und stellen mit Ihnen Ihr persönliches Portfolio aus Degussa Barren und Anlagemünzen zusammen. Alle unsere Degussa Barren verfügen über eine Banken Valorennummer. Darüber hinaus haben wir Sammlermünzen und emotionale Goldgeschenke für Sie vorrätig. Gerne können Sie Ihre Wertanlagen auch in Ihrem Schrankfach bei uns lagern. Informationen und Online-Shop unter:

**DEGUSSA-
GOLDHANDEL.CH**

Verkaufsgeschäfte:

Bleicherweg 41 · 8002 Zürich
Telefon: 044 403 41 10

Quai du Mont-Blanc 5 · 1201 Genf
Telefon: 022 908 14 00

