

Grünes Licht für Brexit-Verhandlungen

Grossbritannien hat viel zu verlieren



PETER RÁSONYI

Premierministerin May ist erleichtert. Mit der Bestätigung durch den Brüsseler EU-Gipfel, dass die Bedingungen des Ausscheidens Grossbritanniens geregelt werden konnten, ist eine wichtige Hürde auf dem Weg zum Brexit genommen. Doch für eine Verschnaufpause bleibt keine Sekunde Zeit. Sogleich stellten Mays Gesprächspartner am Freitag in Brüssel neue Forderungen auf. Die schwierige Wegstrecke stehe den Parteien erst noch bevor, mahnte Bundeskanzlerin Merkel. Grossbritannien müsse nun endlich sagen, was es wolle. Merkel hat recht. In 15 Monaten wird Grossbritannien durch den Automatismus der Austrittsregeln aus der EU hinausfallen. Für die Neugestaltung der langfristigen bilateralen Beziehungen bleibt also kaum mehr Verhandlungszeit als jene, die mit Fingerhakeln über die Austrittsbedingungen verhandelt wurde. Und noch immer wissen die Briten nicht, wo sie in der neuen Welt des Brexit landen wollen. Auf

den ersten Blick lässt die Austrittsvereinbarung zwar einen Fortschritt hin zu einer realistischen Selbsteinschätzung erkennen. Die Regierung hat die meisten EU-Forderungen, die sie anfänglich empört von sich gewiesen hatten, akzeptiert, um das Gespenst eines wirtschaftlich schädlichen Scheiterns der Verhandlungen abzuwenden.

Doch der neue Realitätssinn steht auf wackligen Beinen. Das Problem an der irischen Grenze ist nicht wirklich gelöst, sondern mit dem vagen Versprechen einer künftigen Angleichung des Rechtsrahmens an die EU nur verschoben. Und zwei Tage nach der Einigung erklärte der britische Brexit-Minister Davis, diese sei gar nicht verbindlich – und säte damit Empörung und Misstrauen auf dem Kontinent. Letzteres ist berechtigt. Die Brexit-Hardliner unter den Tories können die Regierung jederzeit stürzen und die Verhandlungen blockieren, wenn ihnen deren Verlauf nicht passt. Nur deshalb liessen sie sie die erste Hürde passieren.

Das Ziel des Brexit ist damit immer noch offen. Abgesehen von einem zweijährigen Übergangsregime stehen zwei realistische Varianten zur Wahl. Entweder Grossbritannien beschränkt sich nach dem Vorbild Kanada

auf einen Freihandelsvertrag mit der EU. Das würde der stark auf Dienstleistungen setzenden Wirtschaft schaden. Oder die Insel lehnt sich durch die Angleichung des künftigen Rechtsrahmens derart stark an die EU an, dass sie weiterhin am Binnenmarkt beteiligt werden kann. Durch einen autonomen Souveränitäts des stolzen Parlaments von Westminster wenig gewonnen – die Schweizer Erfahrungen lassen grüssen. Vor allem hätte dieses Modell wenig Sinn für ein Land, das bereits Teil des Binnenmarkts war und im Unterschied zur Schweiz über dessen Regeln ein gewichtiges Wort mitzureden hatte.

Brexit-Minister Davis versucht sich durch das Beschwören der Formel «Kanada Plus Plus Plus» herauszureden, womit er einen Handelsvertrag mit Sonderrechten für die wichtigsten Wirtschaftszweige meint. Doch das ist nur wieder die alte Realitätsverweigerung. Die EU hat keinen Grund, den Briten Gelegenheiten zum «Cherry picking» anzubieten, das sie stets klar ausgesprochen hat. Es bleibt also das Dilemma, dass Grossbritannien auf zwei Alternativen zusteuert, die es beide nicht will. Die Verhandlungen im nächsten Jahr dürften turbulent werden.



TEPPICHETAGE

Kontrolle ist gut, Vertrauen besser

Von DORIS AEBI

Letztes Mal, liebe Leserin, lieber Leser, habe ich an dieser Stelle darüber geschrieben, dass Unternehmen in einer digitalisierten Welt eine Kultur des Vertrauens brauchen. Sie ist der Schlüssel zum Erfolg. Heute will ich darüber reflektieren, wie Führungssysteme ausgerichtet sein müssen, um diese Kultur zu unterstützen.

Die gute alte Lösung «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» ist uns allen bestens bekannt. Doch es ist höchste Zeit, sie zu hinterfragen. Die Idee der Kontrolle ist eng mit den hierarchischen Strukturen des Industriealters verbunden: Steuern, Messen, Kontrollieren und wieder Steuern gelten als die klassischen Führungsinstrumente. Individuelle Zielvereinbarungen mit variablen Vergütungen leiten sich davon ab. Dahinter steht eine abwertende Vorstellung vom Menschen. Sie geht davon aus, dass Mitarbeitende von sich aus, also intrinsisch, wenig motiviert sind, Leistung zu erbringen und Eigeninitiative zu übernehmen. Darum müssen sie extrinsisch motiviert und kontrolliert werden. Es kann nicht überraschen, dass sich auf diese Weise behandelte Menschen auch entsprechend verhalten: nämlich die ihnen von oben aufgetragenen Arbeiten wie im Hamsterrad abstrampeln und dabei weder links noch rechts über den Tellerrand schauen.

Unternehmen wünschen sich in Zeiten von Veränderung und Wandel zu Recht Mitarbeitende, die eigenverantwortlich mitdenken, initiieren, vorwarnen, Wissen austauschen, sich gegenseitig unterstützen und Fehler offenlegen. Genau das bekommt ein Unternehmen aber nur, wenn es Menschen entsprechend behandelt – ihnen also nicht abwechselnd eine Karotte und eine Peitsche vors Gesicht hält. Sondern ihnen Freiraum lässt. Nur: Solange kurzfristige quantitative Kriterien die Beurteilung dominieren, werden diese Fähigkeiten übersteuert. Verstärkt und gefördert werden Kontrolle und Misstrauen, nicht Eigeninitiative und Vertrauen.

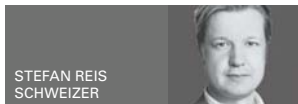
Die Lösung des digitalen Arbeitens ist eine spiegelverkehrte. Sie muss lauten: «Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.» Führung wird damit nicht überflüssig, nur anders: Führungskräfte müssen nicht befehlen und kontrollieren, sondern den Raum schaffen, damit sich Mitarbeitende entfalten können. Das bedeutet auch, dass in Zielvereinbarungen Kooperationsfähigkeit, Fehlerkultur und Langfristigkeit eine zentrale Rolle spielen. Quantitative Kriterien bleiben selbstverständlich relevant – sie sollten aber langfristiger und nicht als einzig ausschlaggebend betrachtet werden.

Wie Vertrauen Menschen beflügeln kann, zeigten die Sozialpsychologen Robert Rosenthal und Leonore Jacobson bereits in den 1960er Jahren mit ihrem berühmten Experiment zum «Pygmalion-Effekt». In einer Primarschulklasse hatten sie einige Kinder zufällig ausgewählt und den Lehrkräften mitgeteilt, dass sich diese Kinder im Verlauf des nächsten Jahres intellektuell hervorragend entwickeln würden. Ein Jahr später schnitten die zufällig benannten Kinder bei einem Intelligenztest tatsächlich besser ab als zu Beginn des Experiments. Mit Videoanalysen konnte nachgewiesen werden, dass die Lehrkräfte die als intelligent bezeichneten Schüler mehr anlächelten, mit ihnen mehr Augenkontakt hatten und ihre Aktivitäten mehr lobten und die Betroffenen damit bessere Leistungen erbrachten. Kurz: Vertrauensvorschuss siegt. Das gilt auch auf der Teppichetage.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.

Kindesmissbrauch

Priorität für kirchlichen Opferschutz



STEFAN REIS SCHWEIZER

Das Ausmass des Kindesmissbrauchs in Australien in den vergangenen Jahrzehnten ist ein Altraum. Das wird durch den nun vorgelegten Abschlussbericht einer Regierungskommission nochmals bestätigt. In einer der weltweit grössten Untersuchungen von Missbrauchsfällen in staatlichen und kirchlichen Institutionen hatte das Gremium fünf Jahre lang mehr als 1300 Zeugen öffentlich und weitere fast 8000 Opfer sexuellen Missbrauchs nichtöffentlich angehört. Man schätzt nun, dass etwa 60 000 Opfer Ansprüche auf Entschädigungen geltend machen können. Damit hat die Kommission einen wichtigen Teil ihrer Arbeit abgeschlossen.

Kindesmissbrauch, das wird auch am australischen Beispiel deutlich, ist ein gesamtgesellschaftliches Phänomen. Die katholische Kirche des Landes steht dennoch in einem besonderen Fokus. Vielen Geistlichen werden sexuelle Übergriffe oder deren Vertuschung vorgeworfen. Die Kirche spielt eine einflussreiche Rolle bei der

Bildung, sie betreibt über 1700 Schulen. Die Regierungskommission gibt auch über 400 Handlungsempfehlungen. In Bezug auf die Kirche erregen besonders zwei grossen Aufsehen: Das Gremium empfiehlt die Aufhebung des Zölibats und die Lockerung des Beichtgeheimnisses bei katholischen Priestern. Freilich ist wohl auch den Kommissionsmitgliedern klar, dass diese Vorschläge eher symbolischer Natur sind – wohlwissend, dass die australische Ortskirche daran nichts ändern kann und die zuständige Römische Kurie daran nichts ändern will. Ein deutlicher Seitenhieb eines nicht unbedeutenden Landes Richtung Vatikan ist es trotzdem.

Der Zölibat mag für viele eine sehr seltene Lebensform sein, eine direkte Linie zur Päpophilie lässt sich aber nicht ziehen. Katholische Priester werden durch ihre sexuelle Enthaltsamkeit nicht automatisch zu Päpophilen. Das behauptet auch die australische Kommission nicht, sieht aber in der Pflicht zum Zölibat beim Priester ein «Risiko». Eine von der Kirche selbst eingerichtete Wahrheitskommission in Australien formulierte es schon vor Jahren so: «Der Zwang zur Ehelosigkeit könnte unter manchen Umständen zu Missbrauch beigetragen haben.» Es ist auch daher sehr sinnvoll – und beileibe keine neue Forderung –, es dem

einzelnen Priester zu überlassen, sich für ein eheloses Leben zu entscheiden.

Zu den Empfehlungen zählt auch, dass sich künftig strafbar machen soll, wer von Sexualvergehen an Kindern weiss und diese nicht anzeigt. Das Gremium empfiehlt in diesem Zusammenhang eine Lockerung des strikten Beichtgeheimnisses von Priestern. So hatte die BBC vor Monaten berichtet, es solle Fälle von Wiederholungstätern gegeben haben, die sich mehrmals nach sexuellen Übergriffen in der Beichte Priestern anvertraut hätten. Unantastbar ist das Beichtgeheimnis nicht für alle Bischöfe. Der Erzbischof von Adelaide, Philip Wilson, dem selbst Vertuschung von Missbrauch vorgeworfen wird, hatte zuvor bereits die Meinung vertreten, wenn ein Kind erzähle, dass es missbraucht worden sei, dann bekenne es keine Sünde. Daher falle diese Aussage nicht unter das Beichtgeheimnis. Wilson machte auch den Vorschlag, eine Delegation nach Rom zu schicken. Sie solle ausloten, ob es Spielräume beim Beichtgeheimnis geben könne, wenn es darum gehe, Kinder vor sexuellem Missbrauch zu schützen. Diese Delegation sollte sich schleunigst auf den Weg machen. Dem Schutz des Opfers muss endlich auch in der katholischen Kirche oberste Priorität eingeräumt werden.

Wellnesshotel als Rehaklinik

Gleiches Recht für Krankenkassen



ERICH ASCHWANDEN

In komplexen schweizerischen Gesundheitswesen sind es immer wieder spektakuläre Einzelfälle, die dem Beobachter grundlegende Probleme vor Augen führen. Ein solcher Einzelfall ist der Beschluss der Nidwaldner Regierung, das neueröffnete Waldhotel auf dem Bürgerstock in die Spitalliste aufzunehmen. Es sorgt zwangsläufig für Aufsehen, wenn im von katarischen Investoren erbauten Wellnesshotel zwölf Betten stehen, die Patienten aus Nidwalden zur Rehabilitation benutzen können.

Doch die Angelegenheit ist mehr als eine Schlagzeile wert. Sie lenkt die Aufmerksamkeit auf ein nicht zu unterschätzendes Instrument zur Steuerung der Gesundheitsversorgung: die Spitalliste. Ob eine Klinik mit ihren Leistungen in dieses von jedem Kanton erlassene Dokument aufgenommen wird, kann

matchentscheidend sein. Die Spitalliste bestimmt nämlich, welche stationären Leistungen zuhanden der obligatorischen Krankenversicherung abgerechnet werden dürfen. In diesen Fällen beteiligt sich der Kanton mit 55 Prozent an den Kosten.

Kliniken, die ihre Behandlungen nicht über die Grundversicherung abrechnen können, erleiden im stark regulierten Gesundheitsmarkt einen klaren Wettbewerbsnachteil. So erstaaunt es nicht, dass insbesondere Privatkliniken ihren Platz auf kantonalen Spitallisten mit dem Gang vor Bundesverwaltungsgericht einklagen wollen. Dies hat gemäss den Krankenkassen zur Folge, dass das Angebot ständig wächst und die Kosten weiter in die Höhe schnellen. Sie selber können sich nämlich gerichtlich nicht wehren, wenn sie der Meinung sind, eine Klinik sei zu Unrecht auf einer Spitalliste. Dafür fehle die gesetzliche Grundlage, entschied das Bundesverwaltungsgericht 2010.

Der «Fall Bürgerstock» kommt dem Krankenkassenverband Santésuisse und bürgerlichen Politikern gerade recht, um sich über die ungleich langen Spiesse zu beklagen. Tatsächlich spricht nichts dagegen, diesen Fehler

im System zu korrigieren und die entsprechende Gesetzesgrundlage zu schaffen. Die Krankenkassen sollen ebenso wie die Spitalbetreiber ein Beschwerderecht erhalten. Dies wäre eine sinnvolle und vergleichsweise einfach umsetzbare Massnahme, um die Explosion bei den Gesundheitskosten wenigstens ein bisschen zu dämpfen.

Sinnvoll ist dieser Schritt auch, weil er die Krankenversicherer in die Pflicht nimmt. Gegenwärtig können sie einfach behaupten, der Kanton Nidwalden betreibe mit seinem Entscheid unerwünschte Standortpolitik. Auch muss Santésuisse nicht beweisen, dass das neue Reha-Angebot tatsächlich zu einer Mengenausweitung und damit zu steigenden Kosten führt. Vor Gericht braucht es hingegen knallharte Fakten, um einer Klinik die Aufnahme in die Spitalliste zu verweigern.

Zu begrüssen ist eine bessere Mitsprache nicht zuletzt deswegen, weil sie vorab eine disziplinierende Wirkung auf die Kantone hätte. Sie müssten in Zukunft die Klinikangebote intensiver prüfen und schlüssiger begründen, warum ein Spital in die Liste aufgenommen wird. Damit wäre schon viel gewonnen.

ARCHIV-TROUVAILLEN

Aufs Glatteis geführt

bsa. · Die ersten Schlittschuhe, die sich Menschen an die Füsse binden, sind aus Schienbeinen oder Rippen von Rindern und Pferden. Diese Knochen Schlittschuhe sind schon in der älteren Steinzeit gang und gäbe und bleiben in einzelnen Gegenden Europas noch bis ins 19. Jahrhundert üblich. Im 13. Jahrhundert kommt der Holzschlittschuh mit Eisenschiene auf. Dieser wird, seinem wichtigsten Verbreitungsgebiet entsprechend, holländischer Schlittschuh genannt. In dem flachen, von unzähligen Kanälen durchzogenen Land ist der Schlittschuh ein wichtiges Fortbewegungsmittel. Noch zu Beginn des Zweiten Weltkriegs besitzt die niederländische Armee Schlittschuhläufervereine. Der erste Eisläuferclub der Welt wird im 18. Jahrhundert aber natürlich im sportbegeisterten England gegründet. Zum Sport der etwas anderen Art wird der Spitter über den britischen Eiskavalier, der mit Frack und Zylinder steif wie ein Besenstiel übers Eis gleitet.