

enkelfähig

#14
JUNI 2017

WERT & WERTE

MANCHMAL LIEGEN WIR DANEBEN

HÜBEN

Mit 16 langweilte sich Thomas Schmidt in der Schule – mit 45 ist er drittes Vorstandsmitglied von Haniel

WIE

Warum die personalisierte Medizin in Deutschland nicht vom Fleck kommt

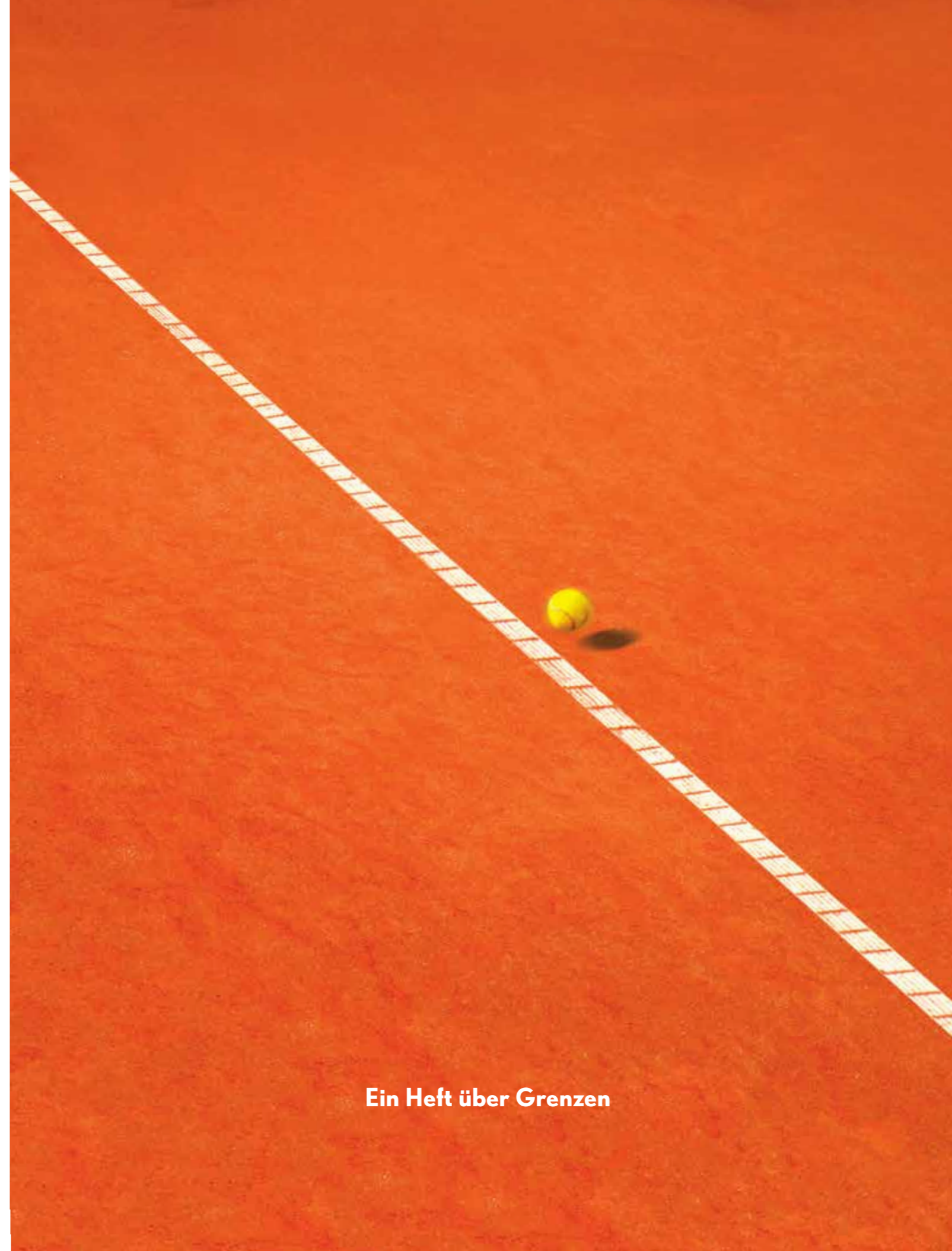
DRÜBEN

Syrische Flüchtlinge behaupten sich als Unternehmer im Libanon – eine Reportage

**... und manchmal liegen wir richtig.
Wir beobachten, ordnen ein,
grenzen uns ab. Bisweilen bewusst,
oft unwillkürlich.**

**Je nachdem, auf welcher Seite wir uns
befinden, bewerten wir Grenzen
unterschiedlich. Als beschützend oder
bedrohlich, fair oder unfair, sinnvoll
oder überflüssig. Es gibt keinen
objektiven Blick auf eine Grenze.**

**Entlang von Grenzen wird gespielt,
gestritten und gehandelt: mit
Informationen, Erwartungen, Geld.
Sie setzen Kräfte frei - reizen
uns, sie zu überschreiten.
Wo Grenzen sind, entsteht Neues.**



Ein Heft über Grenzen

AUF EINEN GEDANKEN MIT **STEPHAN GEMKOW**
UND **FRANZ MARKUS HANIEL**

GRENZE ALS CHANCE



„Ich halte Grenzen grundsätzlich für sinnvoll, sie bieten Orientierung und sorgen für Stabilität“

Auch in der Unternehmensführung helfen selbst gesetzte Grenzen bei Entscheidungen und dienen dem sinnvollen Mitteleinsatz: Wenn wir uns beispielsweise auf ein bestimmtes Verschuldungsniveau beschränken, dient dies der langfristigen Gesundheit des Unternehmens. Wenn wir bestimmte Investitionsbereiche ausschließen, dann aufgrund von Kosten-Nutzen-Erwägungen und Risikobetrachtung. Wenn es allerdings um die physischen Grenzen in der Welt geht und darum, einzelne Länder abzuschotten, ist das eine hilflose Antwort auf das Versagen bestimmter Systeme. Ich bin davon überzeugt, dass die nationalen Grenzen in Europa nicht wieder hochgezogen werden würden, wenn die europäische Governance an den Außengrenzen funktioniert hätte. Gleiches gilt für den zunehmend zu beobachtenden Protektionismus – er ist die falsche Antwort auf die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Volkswirtschaft.

Stephan Gemkow Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH

„Grenzen zu überschreiten bedeutet, alte Gewohnheiten zu hinterfragen und Neues zu wagen“

Das ist für mich ein ständiger Prozess: sowohl für das Unternehmen, zum Beispiel bei der Erweiterung des Haniel-Portfolios und der Einführung der digitalen Agenda, als auch in meiner persönlichen Weiterentwicklung. Wenn es aber darum geht, durch das „Sich-an-Regeln-Halten“ anderen Respekt zu erweisen und wahrhaftig zu sein, sind Grenzen ein wichtiger Bestandteil meines Wertekompasses. Hier lasse ich keine Überschreitungen zu. Wenn ich in die Zukunft blicke, sehe ich bei der Entwicklung neuer Ideen, Innovationen und Zukunftsstrategien kaum Grenzen hinsichtlich menschlicher Produktivität und Kreativität. Die Herausforderung wird die Fähigkeit von Organisationen und Personen sein, sich an die Entwicklungen anzupassen und Veränderungen aktiv zu gestalten.

Franz Markus Haniel Aufsichtsratsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH

Foto: Bettina Engel-Alburstein

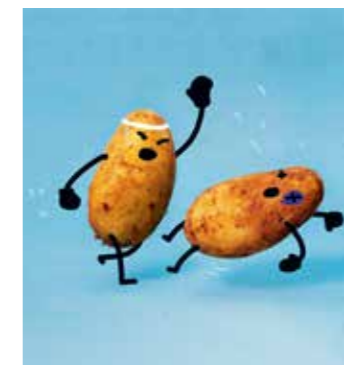
#14

- 4 WERTEPOSITION**
Sind Grenzen gut oder schlecht? Kommt darauf an, wie wir mit ihnen umgehen, finden Franz Markus Haniel und Stephan Gemkow
- 6 ORGANISATION HOLA, DIE KRATIE!**
Das Schweizer Unternehmen Freitag macht Hierarchien den Garaus. Drunter und drüber geht es deswegen aber nicht
- 10 PORTRÄT DER NEUE**
Thomas Schmidt ist Haniels drittes Vorstandsmitglied. Und noch ein bisschen mehr
- 14 LECKERE GRENZEN KRISENGEBIET KUCHE**
Wehe, man macht einem Land sein Nationalgericht streitig. Dann kocht die Wut hoch, und es fliegen die Zutaten
- 16 REPORTAGE DANN SCHON LIEBER LIBANON**
Drei syrische Flüchtlinge nehmen ihr Leben als Unternehmer in die Hand. Eine Reportage aus Beirut
- 22 INTERVIEW KEIN WOHLSTAND OHNE ZUWANDERUNG**
Deutschland ist ein Migrationsstaat – und profitiert davon, sagt der Politikwissenschaftler Andreas Blätte
- 23 FINANZEN STEUERN OHNE GRENZEN**
Gewinne mit fragwürdigen Methoden in Steueroasen verschieben? Ein internationales Projekt will das beenden
- 26 AM RANDE I LOVE LIMITS / IMPRESSUM**
Es gibt viele gute, schützende und notwendige Grenzen. Eine Würdigung
- 27 PORTRÄT DAS GEHEIMNIS**
Julissa Arce lebte lange illegal in den USA und machte trotzdem Karriere an der Wall Street. Enthüllen Sie ihre Geschichte!

Foto: Max Brunner, Rose Pistola, Merrigan McCarthy, Thiel, Bernhard Lang, S. 3; Fotokit (2), U4; Getty Images



Erlöst:
Als Julissa Arce US-Amerikanerin wurde, begann für sie ein neues Leben
Seite 27



Erbost:
Wenn Länder sich ums Essen streiten, ist Schluss mit lustig
Seite 14



Erfinderisch:
Wandelemente aus Bauschaum? Gute Idee!
Seite 40

- 31 MEINUNG ÜBER MAuern**
Vier Bollwerke von gestern, heute und morgen – und vier Ansichten aus dem Haniel-Kosmos
- 34 FEATURE BITTERE PILLE**
Das deutsche Gesundheitssystem mag keine Innovationen wie die personalisierte Medizin. Dabei sind die Möglichkeiten immens
- 38 ESSAY DUBLETTE**
Sie hadern mit der Digitalisierung? Seien Sie bitte nicht kindisch! Es geht doch gerade erst los. Ein Essay
- 40 MACHEN EIN TRAUM AUS SCHAUM**
Wie und warum Andreas Mohr Flüchtlingsunterkünfte aus Bauschaum herstellt. Ein Projekt aus dem Social Impact Lab
- 44 GASTBEITRAG FAIR HANDELN**
Afrika und Europa loten ihre Handelsgrenzen neu aus. Das ist sinnvoll und überfällig – und ziemlich kompliziert
- 46 INTERVIEW DER NARZISST IN UNS**
Bei Egozentrik denken viele an Donald Trump. Zur Abwechslung kann ein Blick in den Spiegel nicht schaden. Ein Interview mit dem Psychiater Reinhard Haller
- 50 STAMMBAUM HOW TO HANIEL**
Was Sie so bestimmt noch nicht über Haniel wussten
- 52 IM PROFIL AUF TUCHFÜHLUNG**
Zeynep Mutlu arbeitet bei CWS-boco, bloggt über Mode und ist gläubige Muslima. Klingt widersprüchlich, ist es aber nicht
- 55 GRÜNE SEITE POST-BOOTE**
„Ein Schiff wird kommen“, hofften einst Kölner und Düsseldorf. Haniel legte sich in die Riemen

Webfähig
Unter www.haniel.de/enkelfaehig finden Sie nicht nur die Inhalte aller bisher erschienenen Magazine, sondern auch zusätzlich Videos, Fotos und aktuelle Beiträge zu allen Themen rund um Haniel.

HOLA, DIE KRATIE!

DER SCHWEIZER TASCHEN- UND MODEHERSTELLER FREITAG HAT GENUG VON HIERARCHIEN. ER SETZT AUF DIE „**HERRSCHAFT DES GANZEN**“. EINBLICKE IN EINEN UMBAU

Von **Lisa Rüffer** / Illustration: **Davide Bonazzi**

Als Lena Fisler im Februar 2017 nach drei Monaten aus ihrem Urlaub nach Zürich zurückkehrt, hat die Holakratie Einzug gehalten. Seit bald sieben Jahren arbeitet sie bei dem Schweizer Taschen- und Modehersteller Freitag. Früher nannte sie sich „Specialist Brand Communication“, jetzt nimmt sie wechselnde Rollen ein. Je nachdem, wo sie gebraucht wird, „Vor allem die Sprache war irritierend“, sagt sie. Tensions, Tactical und Governance Meetings und Faciliator – Holakratie, was so viel wie „Herrschaft des Ganzen“ bedeutet, baut auf einem Regelwerk mit eigener Sprache auf, das erst einmal kompliziert ist.

Heute, zwei Monate nach ihrer Rückkehr, beurteilt Fisler die Umstellung vorsichtig positiv. „Alles ist transparenter. Und die selbst übernommenen Rollen verpflichten einen, zu seiner Verantwortung zu stehen. Dadurch beteiligt man sich mehr.“ Holakratie verändert die Unternehmenskultur, und die Reise in diese neue Kultur erfordert Offenheit, Zeit und Geduld. Bei Freitag reicht ihr Beginn bis ins Jahr 1993 zurück. Damals suchten die Grafiker Markus

und Daniel Freitag nach dem Design für eine Tasche. Da sie gerne Fahrrad fahren, sollte die Tasche robust und möglichst nachhaltig sein sowie gut aussehen. Sie dachten nicht daran, ein Unternehmen zu gründen. Doch ihre Erfindung wurde zum Trend, das Unternehmen wuchs wie von selbst. Anfangs waren sie nur eine Handvoll Leute. Jeder machte irgendwie alles. Mit immer mehr Mitarbeitern wurden aus den Generalisten Spezialisten – im Verkauf, Marketing oder Design. Abteilungen mit Abteilungsleitern bildeten sich, und im oberen Stockwerk in der 2011 eröffneten Fabrik in Zürich nahm die Geschäftsleitung Platz.

Schleichend hatte sich etabliert, was bei den meisten Unternehmen schon an den Tasten im Aufzug ablesbar ist: Je mehr Verantwortung ein Mitarbeiter hat, umso besser ist seine Aussicht. Wohl fühlten sich die beiden Brüder damit nicht. Ihre Vorstellung vom organischen Wachstum der Dinge passte nicht mit einer Hierarchie zusammen. „We think and act in cycles“, so lautet die Unternehmensmaxime – wir denken und handeln in Kreisläufen. Wenn

man sie lässt, wachsen die Dinge organisch. Das sollte auch für Unternehmensstrukturen und Angestellte gelten.

WENN KREISE SICH SELBSTSTÄNDIG MACHEN

Also begannen sie im Sommer 2016, die Holakratie Schritt für Schritt im Unternehmen einzuführen. Erfunden hat das Organisationsmodell der Amerikaner Brian Robertson. Laut seiner Beratungsfirma HolacracyOne arbeiten weltweit über 500 Organisationen damit.

Die Holakratie ersetzt Abteilungen durch Kreise, die nicht nach der Maßgabe eines Chefs arbeiten, der etwas von oben nach unten vorgibt, sondern die sich selbst organisieren. So wurde aus der Freitag-Abteilung Commercial, die sich mit Marketing und Markenauftritt beschäftigt, der Kreis Commercial. Wer etwas mit Commercial zu tun hat, nimmt eine Rolle in dem Kreis an, an die genaue Aufgaben und Projekte geknüpft sind. Wer dabei wie viel Verantwortung übernimmt, bestimmt nicht

mehr die Geschäftsleitung. Es wird innerhalb des Kreises in einem zweiwöchentlich stattfindenden Treffen, dem sogenannten Governance-Meeting, diskutiert und entschieden.

Für einzelne Aufgaben, die nur einen Teil des Kreises betreffen, entwickeln sich Sub-Kreise wie Marke oder Medizin. Jeder Kreis hat ein Ziel, das die Rollen vorgibt, die nötig sind, um das Ziel zu erreichen. Rollen werden somit bei Bedarf innerhalb des Kreises neu angelegt oder abgeschafft.

Zweites wichtiges Element des neuen Alltags wurden die Meetings und deren Kommunikationsregeln. Eine klare Struktur soll Abläufe agiler machen. Daher wird auch klar getrennt zwischen Tactical Meetings für das Tagesgeschäft und Governance Meetings für die Weiterentwicklung der Organisation.

Drittens wird das Unternehmen transparenter und beweglicher. Alle Rollen, Kreise, Projekte und Entscheidungen werden mit der speziellen Software GlassFrog dokumentiert und sind für alle Mitarbeiter sichtbar.

Holakratie steht für ein Umdenken in der Wirtschaft. Der Start-up-Boom hat

einmal mehr in den Fokus gerückt, wie wichtig motivierte Mitarbeiter für den Erfolg von Unternehmen sind. In schnell wachsenden Kleinstunternehmen identifizieren sich alle mit Haut und Haar mit dem, was sie tun. Job ist Leidenschaft und nicht Pflichterfüllung. Doch in vielen großen Organisationen verhindert genau das die hierarchische Struktur.

Eine sich schnell ändernde Welt zwingt Unternehmen zur Beweglichkeit. Wenn an der Leitungsspitze Entscheidungen getroffen werden, dauert es zu lange, bis sie auf den untersten Hierarchieebenen angekommen sind und sich als klug erweisen – oder nicht.

Wöchentliches Tactical Meeting des Commercial-Kreises bei Freitag: Wer einen Punkt auf der Agenda hat oder durch seine Rolle betroffen ist, nimmt teil. In einer kurzen Check-in-Runde sagt jeder, wo sein Projekt steht; etwaige Spannungen und Probleme werden thematisiert. Kurz geht der Moderator die Checkliste mit den wiederkehrenden Aufgaben und Handlungen durch. Wer etwa für das Verschicken des wöchentlichen Newsletters zuständig ▶



Gute Geschäfte

Die FREITAG lab.ag äußert sich nicht zu Umsatz und Gewinn. Ein stetiges jährliches Wachstum im einstelligen Prozentbereich bestätigt das Familienunternehmen jedoch.

2016 verkaufte Freitag rund 400 000 Taschen, Kleidungsstücke und Accessoires und beschäftigte rund 170 Mitarbeiter.



ist, antwortet mit „check“ oder „no-check“, je nachdem, ob die Aufgabe erledigt ist oder nicht. Nachfragen sind nicht erlaubt. Dann werden kurz die monatlichen Verkaufszahlen vom Repräsentanten des Sales-Kreises vorgestellt. Anschließend berichtet jede Rolle von Veränderungen in laufenden Projekten.

Was erledigt ist, wird abgehakt. Fallen neue Aufgaben an, werden sie einer Rolle zugeordnet. Diskussionen gibt es nicht. Wer eine Frage hat, kann sie äußern, und die Rolle, die mit dem Projekt betreut ist, geht kurz darauf ein. Die Entscheidung, ob sie etwas verändert, bleibt aber bei ihr. Nach einer guten Stunde sind alle Beteiligten auf dem neuesten Stand, Fragen zu Projekten beantwortet und jeder weiß, wer gerade woran arbeitet. Die Ergebnisse des Meetings sind online für alle einsehbar.

Der vorgegebene Ablauf und die fixen Spielregeln, über deren Einhaltung der Moderator wacht, führen bei Freitag zu erstaunlich effektiven Meetings. Dis-

kussionen finden nicht statt, und die autonomen Entscheidungen liefern schnelle Ergebnisse. Im Zweifel geht es nicht darum, Konsens herzustellen, sondern zu handeln. Fehler werden von den Mitarbeitern selbst korrigiert, so der Plan. Und der scheint aufzugehen. Die von den Mitarbeitern weitgehend selbst gewählten Aufgaben werden besonders gewissenhaft ausgeführt, heißt es bei Freitag.

IST DAS NEUE BETRIEBS-SYSTEM KOMPATIBEL?

Holokratie wird gerne als Betriebssystem beschrieben, das man auf nahezu jedes Unternehmen anwenden kann. Doch das Organisationsmodell ist kein Selbstläufer. Betriebssysteme laufen nur auf Geräten harmonisch, mit denen sie kompatibel sind. Für Freitag trifft das offenbar zu. Pascal Dulex war als Innovationsleiter früher in der Geschäftsleitung. Heute arbeitet er im General Company Circle – dem Kreis, in

dem an der Ausrichtung des Unternehmens gebastelt wird – oder als Culture-Coach für das Gemeinschaftsgefühl. „In vielen Köpfen ist noch die Erfahrung präsent, wie hier in den Anfängen gearbeitet wurde“, sagt er. Mit seiner speziellen Historie und Ausrichtung ziehe das Unternehmen ohnehin Menschen an, die in ihrer Arbeit mehr als nur einen Job sehen.

Rund zwei Drittel sind inzwischen holokratisiert. Bis zum Sommer wollen sie auch die Produktionsabteilung haben. „Das“, glaubt Pascal Dulex, „wird die größte Herausforderung. In der Produktion herrscht teilweise eine ganz andere Auffassung davon, wie Führung funktioniert.“ Wie in vielen Unternehmen ist die Produktion das Kernstück von Freitag. Arbeitet die Produktion langsamer oder fehlerhaft, bremst das den gesamten Betrieb. Die Sorge ist, dass ohne Druck von oben nichts läuft. Doch Erfahrungen anderer produzierender Unternehmen zeigen, dass die Selbstorganisation auch hier funktioniert. Damit die Umstellung gelingt,

setzt Freitag auf einzelne Mitarbeiter aus der Produktion, die sich für die Veränderung begeistern. Sie engagieren sich im Agile Team, wo der Wandel zur Holokratie weitergedacht wird, und bringen sich beratend in den Produktionskreis ein.

„Wir haben sehr lange nach dem perfekten System gesucht“, sagt Pascal Dulex. Irgendwann sei ihnen aber klar geworden, dass Perfektion unbeweglich mache. Seitdem üben sie, den Prozess der Veränderung als Idealzustand zu begreifen. Veränderung ist Arbeit für alle Beteiligten. Nicht jedem fällt es leicht, sich darauf einzulassen. Sie bietet jedenfalls die Option, sich zu einer organisch gewachsenen Form zu entwickeln. Und das wäre für die Freitag-Brüder sicher ein Erfolg.

Markus Freitag, einer der Unternehmensgründer, steht im zweiten Stock am Fenster und sieht hinaus. Dann grüßt er freundlich und bietet ein Stück von seinem Geburtstagskuchen an. Ein glücklicher Grafikdesigner, der endlich nicht mehr Chef sein muss. ■■■■■



So machen es andere

FAVI

Der französische Automobilzulieferer hat seine Organisationsstruktur bereits 1983 radikal umgestellt. Als CEO verwandelte Jean François Zobrist das Unternehmen grundlegend bis in die Produktion. Aus den hierarchisch strukturierten Produktionsstandorten wurden einzelne Minifabriken, die sich autonom organisieren und um ein Produkt oder einen Kunden kümmern. Die Umstrukturierung führte zu mehr Output, höherer Qualität und einer legendären Pünktlichkeit der Lieferungen.

Sudbury Schools

Auch Schulen können selbstbestimmt funktionieren. Vorzeigemodell dafür ist die Sudbury-Schule in Massachusetts, 1968 gegründet. Schüler und Mitarbeiter organisieren sich

demokratisch und bestimmen selbst, was und wie sie lernen wollen. Weltweit gibt es rund 70 dieser Schulen und zahlreiche Gründungsinitiativen, darunter einige in Deutschland.

Telekom

Ein Beispiel für die partielle Einführung neuer Organisation ist die Abteilung Rechnungsschreibung bei T-Systems. Dort soll Holokratie dem rund 60-köpfigen Team zu mehr Innovationskraft verhelfen.

Medium.com

Die Online-Publishing-Plattform des Twitter-Gründers Evan Williams startete 2012 das Experiment Holokratie. Vier Jahre später brach sie es wieder ab. Laut einem Blogpost der Seite stand das Modell zunehmend der Effektivität im Weg.



Im Januar kam **Thomas Schmidt** als drittes Vorstandsmitglied zu Haniel. Doch dies ist nicht seine einzige Herausforderung: Sobald der Zusammenschluss von CWS-boco und Konkurrent Initial vollzogen ist, wird Schmidt zusätzlich CEO der CWS-boco. Hier erzählt er, warum es sich manchmal lohnt, Grenzen zu überschreiten

Von **Janina Groffmann**
Fotografie: **Bettina Engel-Albustin**

Eine Kaffeetasse mit dem Aufdruck seines früheren Wohnortes „Darmstadt“ auf dem Schreibtisch, in der Ecke zwei unangerührte Umzugskartons – ansonsten verrät nichts, dass Thomas Schmidt längst angekommen ist am Franz-Haniel-Platz. Kein Papier liegt herum, keine Akten stapeln sich auf dem Schreibtisch. Wovon viele sprechen, Schmidt macht es: Er arbeitet rein digital. „Ich kann nicht Digitalisierung einfordern und dann die Wälder abholzen, um drucken zu können. Außerdem kann ich so viel Papier gar nicht tragen, wie ich auf dem Tablet an Informationen dabei habe.“ Denn der Mittvierziger mit dem offenen Lächeln und dem leichten fränkischen Dialekt hat momentan nicht nur viele Informationen zu verarbeiten, sondern ist auch ständig auf Achse:

Privat pendelt er jedes Wochenende zu Frau und Tochter in der Nähe von Nürnberg. Und seine erste große Aufgabe wird es sein, zwei Unternehmen zusammenzubringen: Im Dezember haben die Duisburger mit dem britischen Konzern Rentokil Initial eine Vereinbarung über die Bildung eines Joint Venture zwischen dem Haniel-Geschäftsbereich CWS-boco und dem Bereich Initial unterzeichnet. Wenn die Kartellbehörden zustimmen, können beide Unternehmen ihr kontinentaleuropäisches Waschraum- und Berufskleidungs-geschäft zusammenbringen. Sobald der Deal abgeschlossen ist, tritt CWS-boco-CEO Maximilian Teichner aus persönlichen Gründen ab – und Schmidt folgt. Damit verantwortet er nicht nur die Integration, sondern auch das Geschäft in einem neuen Terrain: Handtuchspender, die digital ihren Füllstand mitteilen, und Berufskleidung im Mietservice. Um diese neue Welt kennenzulernen, hat er nicht nur die Zentrale besucht, sondern auch die Perspektive gewechselt. Er ist mit einem Servicefahrer von CWS-boco auf Auslieferungstour gefahren und hat Wartungstechnikern über die Schulter geschaut. „Sich dafür Zeit zu nehmen, war erst mal wichtiger, als bei allen Entscheidungen dabei zu sein“, erzählt Schmidt, während er entspannt auf dem Sofa in seinem Büro sitzt. Denn er will verstehen, wie das Geschäft in der Praxis läuft; welche Rädchen gedreht werden müssen, damit am Ende der Profit stimmt – um dann die richtigen Weichen zu stellen. Und wenigstens der Weg von einem Vorstandsbüro ins andere ist kurz: CWS-boco International sitzt im Gebäude auf der anderen Seite des Franz-Haniel-Platzes.

Dass Schmidt es einmal in eine solch verantwortungsvolle Position schafft, hätte in seiner Jugend wohl kaum jemand gedacht – und er am allerwenigsten. Mit 16 Jahren schmiss er die Schule, „weil ich in den Fremdsprachen nicht so gut war oder keine Lust hatte. Wie das halt so ist in dem Alter ...“, schmunzelt Schmidt. In der Playmobil-Fabrik vor den Toren Nürnbergs fing er eine Ausbildung zum Kunststoffformgeber an. Eines Tages bot ihm sein Betriebsleiter an, für einige Monate nach Malta zu gehen und seine Ausbildung in der dortigen Produktion zu beenden – Zeit zum Nachdenken blieb nicht, der damals 18-Jährige musste ▶

„Mir macht es Spaß zu gestalten, Ideen umzusetzen. Und zu sehen, ob diese in der Umsetzung erfolgreich sind“

sich sofort entscheiden. „Ich habe mich ins Auto gesetzt und bin losgefahren – ohne zu wissen, was mich erwartet, und ohne die Sprache zu sprechen.“ Die Spontaneität zahlte sich aus: Er hatte eine tolle Zeit auf Malta, und auch mit dem Englischen klappte es. „Würde ich jedem empfehlen, so früh wie möglich eine Zeit im Ausland zu verbringen, sich da alleine durchzuschlagen und seine Grenzen auszutesten.“ Dort traf er auch die Entscheidung, dass er noch mehr sehen will von der Welt. Nach seiner Rückkehr holte er deshalb das Abitur nach und studierte an der Hochschule Würzburg Kunststofftechnik.

Praktisch als Ingenieur in diesem Beruf gearbeitet hat er jedoch nie: Schon während des Studiums kam er über ein Praktikum zum US-Industriekonzern General Electric. Auch hier startete er mit einem Sprung ins kalte Wasser: „An meinem ersten Arbeitstag sagte mein damaliger Chef: ‚Hier ist die Aufgabe, und hier ist das Ziel der Aufgabe. Mach mal‘“, erinnert er sich. „Das war unheimlich spannend. Mir macht es Spaß zu gestalten, Ideen umzusetzen. Und zu sehen, ob diese in der Umsetzung erfolgreich sind. Deswegen war dann auch klar, dass ich breiter arbeiten wollte.“ Nach seinem Diplom nahm ihn General Electric direkt ins firmeneigene Führungskräfteprogramm auf – obwohl ein Bruch im Lebenslauf damals noch als hinderlich für eine Managerkarriere galt. Er durchlief verschiedene Stationen innerhalb des Konzerns, in Deutschland, England und den Niederlanden, und stieg schnell auf. 2008 wechselte er zu TE Connectivity, der Schweizer Konzern mit amerikanischen Wurzeln ist der weltgrößte Hersteller für Steckverbinder. „Er ist ein extrem gut strukturierter Strategie, der voll und ganz hinter seinem Team steht und dieses mit Mut und Leidenschaft für die Sache inspiriert“, erzählt Adriana Nuneva, Vice President Global Marketing. Unter seiner Führung entwickelte sich die Industriesparte von TE Connectivity von einem wenig be-

„Ich bin so aufgewachsen, dass man Leute mit einbezieht, unabhängig von Rang oder Schulterklappen“

deutenden Bereich zu einem der beiden Hauptstandbeine des Konzerns. Auch in der Unternehmenskultur von TE hat Schmidt Spuren hinterlassen: 2009 rief er ein firmeneigenes Frauennetzwerk ins Leben. „Am Anfang wurde ich sehr belächelt – aber inzwischen hat das Frauennetzwerk Tausende Mitglieder, und es gibt eine ganze Reihe von weiteren Netzwerken für verschiedene Interessengruppen im Konzern. Diversity ist heute eine der Kernstrategien bei TE.“

Das Thema Diversity möchte Schmidt auch bei CWS-boco weiter ausbauen. Aber zunächst gilt es für ihn, sich mit einer völlig neuen Unternehmenskultur vertraut zu machen. Immerhin hat er in den vergangenen 20 Jahren ausschließlich in amerikanisch geprägten Unternehmen gearbeitet. Da ist der Wechsel zu Haniel durchaus als harter Bruch zu bezeichnen. Als er über einen Bekannten von dem Angebot hörte, wusste er „wenig bis gar nichts“ über das Duisburger Unternehmen und seine

Beteiligungen. Neben dem vielseitigen Portfolio und der Strategie als Family-Equity-Unternehmen gaben auch die Gespräche mit Mitgliedern aus der Familie den Ausschlag für die Entscheidung, zu Haniel zu gehen. Zum Beispiel mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Franz Markus Haniel, dessen Ur-Ur-Ur-Ur-Ur-Großvater das Unternehmen vor zweieinhalb Jahrhunderten gründete: „In einem börsennotierten Konzern kennen die Manager die Eigentümer nicht. Ich fand es spannend, dass das hier anders ist.“ So sehr Schmidt Traditionen schätzt, hier und da will er sie auch aufbrechen: Um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen, verlässt er gerne eingeübte Wege und überschreitet vermeintliche Grenzen. „Ich bin so aufgewachsen, dass man Leute mit einbezieht, unabhängig von Rang oder Schulterklappen.“

Schmidt freut sich auf das, was kommt: „CWS-boco hat in den letzten Jahren erfolgreich gearbeitet. Jetzt geht es darum, die Stärken beizubehalten.“ Damit meint er die nachhaltige und langfristige Ausrichtung des Unternehmens, aber auch den Mut, neue Investitionen einzugehen. In der Haniel-Gruppe sieht er – ebenso wie seine Vorstandskollegen – Schärffungspotenzial in der gemeinsamen Vision: „Damit alle wirklich wissen, wo wir hinlaufen wollen – in den Geschäftsbereichen ebenso wie in der Holding.“ Auch im Hinblick auf die Digitalisierung: „Es läuft gut, aber wir sollten uns auch genügend Zeit nehmen, um nachzudenken, wo neue Geschäftsmodelle und Ansatzmöglichkeiten sind und wie wir die umsetzen können.“ Völlig neu denken: Das reizt den 45-Jährigen. „Er hat diesen unermüdlichen Wunsch, das Geschäft in jeder Hinsicht zu verbessern. Wenn andere diese Leidenschaft und Dringlichkeit nicht teilen, frustriert ihn das“, sagt sein ehemaliger Kollege Al Ghelani, General Manager Rail bei TE Connectivity. „Gleichzeitig kann man viel von ihm lernen. Er legt viel Wert auf Ergebnisse – aber vergisst den Spaß auf dem Weg dahin nicht.“



KRISENGEBIET KÜCHE

Liebe geht durch den Magen. Manchmal. Doch wenn ein Land dem anderen sein Nationalgericht streitig macht, werden die Messer gewetzt Von **Jessica Braun** / Illustration: **Rose Pistola**

Die Pavlova-Posse

Das „Australische Wörterbuch“ führt das Dessert aus Baiser und Früchten als „berühmten australischen Nachtisch“. Die Australier nahmen den Mund da ganz schön voll, meinen jedoch die Neuseeländer und reklamieren die Kreation für sich. Die russische Ballerina, der zu Ehren sie während ihrer Welttournee in den Zwanzigern kreiert wurde, gastierte nämlich in beiden Ländern. Gekostet hat sie das Dessert jedoch wohl in keinem – die Figur!

Der Kartoffel-Clash

Kartoffeln haben schon so manche Lebensmittelkrise verhindert. Für Chile und Peru sind sie jedoch Anlass zum Streit. „99 Prozent aller Kartoffeln lassen sich genetisch nach Chile zurückverfolgen“, verkündete Chiles Agrarministerin 2008. „Jeder weiß, dass die Kartoffel aus Peru stammt und peruanische Kartoffeln einst Europa vor dem Hungertod retteten“, erwiderte Perus Außenminister. Spuren führen einerseits auf die chilenische Insel Chiloé. Andererseits zur peruanischen Seite des Titicacasees. Fest steht: Die Kartoffel ist älter als jene Nationen, die ihren Ursprung für sich beanspruchen.

Das Hummus-Scharmützel

Ausgelöst im Jahr 2006 von einem US-amerikanisch-israelischen Hersteller, der sich mit einer 400-Kilo-Portion der „israelischen“ Paste ins Guinness-Buch der Rekorde matschte. Ein Affront für die Libanesen, die sagen, das Gericht sei ihr Verdienst. Sie konterten mit zwei Tonnen, 2010 sogar mit zehn Tonnen! Die Ursprungsfrage hat das nicht geklärt. Hummus bedeutet übrigens Kichererbse. Schließen wir in den Worten John Lennons: Give chickpeas a chance!

Das Keşkek-Komplott

Ein Ziel der UNESCO ist es, die Zusammenarbeit zwischen den Völkern zu fördern. Als sie 2011 das Eintopfgericht Keşkek zum Kulturerbe der Türkei erklärte, erreichte sie jedoch das Gegenteil. Die Entscheidung sorgte in Armenien für solchen Unmut, dass NGOs und Jugendgruppen auf die Straße gingen, um sich gegen die „Verschwörung des unfreundlichen Nachbarn“ zu wehren. Ändern konnten sie daran aber nichts.

Die Feta-Verschwörung

Als Odysseus mit seiner Mannschaft die Insel der Zyklopen betritt, fallen ihm als Erstes die Schafe und Ziegen auf. Und dann die Körbe mit Käse. Feta! Die Griechen beantragten 1994 für ihre Feta-Variante eine geschützte Ursprungsbezeichnung. Das sahen andere EU-Länder, die Feta meist aus Kuhmilch herstellten, nicht gerne. Vor allem Dänemark wollte den Namen nicht hergeben. Mit Deutschland bildete das Land eine Käseallianz. Die konnte sich jedoch nicht durchsetzen. Seit 2002 ist Feta, ein Käse aus Schafs- und Ziegenmilch, offiziell ein griechisches Produkt. Alles andere ist nur Salzlakenkäse.

Das Yee-sang-Geplänkel

Die Karotte steht für Glück, der Acker-Rettich für ewige Jugend und die Erdnüsse für ein Haus voll Gold und Silber. Zum Neujahrsfest mischen Chinesen gemeinsam die 27 rohen Zutaten für Yee sang und beschwören dabei laut rufend das Glück. Vermutlich stammt das Rezept aus Guangzhou in China. Serviert wird es aber vor allem in Malaysia und Singapur (dort: Yusheng). Wer hat's erfunden? Egal. Entscheidend ist doch die Tradition des Glückanrufens, die beide Länder verbindet, oder?

Die Kimchi-Petition

„Kimchi schmeckt wie die Fingerspitzen deiner Mutter“, sagt man in Südkorea. Knapp 35 Kilo des vergorenen Gemüses (meist Kohl) isst der durchschnittliche Südkoreaner pro Jahr. Auch die Japaner schätzen ihre Version: Kimuchi. 1996 flogen zwischen den Ländern die (Gemüse-)Fetzen. Japan versuchte, den Kohl als Nationalgericht einzuführen. Standards für die Zubereitung müssten her, forderte Südkorea darauf von den Vereinten Nationen. Die Petition hatte Erfolg: Seit 2013 gehört Kimjang, die traditionelle Kimchi-Herstellung der Südkoreaner, zum Weltkulturerbe.

Der Nasi-Goreng-Disput

Eigentlich hatte es der englische Ex-Fußballprofi Rio Ferdinand nur nett gemeint. 2016 twitterte er aus Singapur ein Selfie mit einem Teller Nasi Goreng und den Worten „Halte mich in Singapur an die regionale Küche“. Das nahmen die Indonesier ganz schön persönlich. Denn „nasi goreng“ heißt in Indonesien „gebratener Reis“. Singapurs Nachbarland reklamiert die Erfindung des Gerichts deswegen für sich. Der Twitter-Disput kochte derart hoch, dass sich Ferdinand zwei Tage später noch mal einschaltete. Diesmal, um seine Liebe zu Indonesien zu bekunden.



DANN SCHON LIEBER LIBANON

Viele Syrer sind in den Libanon geflohen. Der Neuanfang ist schwierig, manchmal aber auch vielversprechend. Ein Seifenhersteller, eine Designerin und ein Musiker zeigen, **wie man die eigene Kultur bewahren und sich eine Existenz aufbauen kann**

Von **Theresa Breuer** / Fotografie: **Stephen Gerard Kelly**

In dem kleinen Laden in Beirut ist die Luft erfüllt von schweren, orientalischen Düften. Oud und Amber. Es sind nur ein paar Schritte bis zu einer kleinen Pyramide, die sich in der Mitte des Raums erhebt: Aleppo-Seife, gestapelt, verpackt in braunem Papier, mit einer Schleife verschnürt. Mahmoud Naboulsi, Besitzer des Ladens und Gründer der Seifenmarke Kesabella, nimmt ein quadratisches Stück Seife vom Tisch und zerschneidet es. „Siehst du, wie bräunlich sie von außen aussieht, aber im Inneren grün leuchtet?“ Im Gegensatz zu den Ölen und Parfümen im Laden riecht die Seife völlig neutral. „Unser Geheimnis ist, dass wir nur natürliche Produkte verwenden“, sagt Naboulsi, „Olivenöl, Lorbeeröl und Lauge.“ Keine Konservierungsstoffe, keine Farbstoffe, keine Aromen. So werde die Seife seit über 1000 Jahren hergestellt – und so solle sie auch weiterhin produziert werden.

Nur eben wahrscheinlich nicht mehr dort, wo sie ursprünglich herkommt: in Aleppo. Seit Ausbruch des Bürgerkrieges in Syrien 2011 mussten viele Seifenfabrikanten ins Ausland fliehen, ihre Siedereien schließen oder in sicherere Regionen Syriens verlegen. Mahmoud Naboulsi wählte als seinen Zufluchtsort den Libanon, als einer von wohl über einer Million Syrern – Experten schätzen, dass die Dunkelziffer sogar bei circa 1,5 Millionen Menschen liegt, viel für ein Land mit nur vier Millionen Einwohnern.

Das sorgt für Probleme, denn die Flüchtlinge sind im Libanon vor allem eines: nicht willkommen. Traditionell haben beide Länder ein schwieriges Verhältnis zueinander. Syrien hat den Libanon immer als seine Provinz betrachtet. Während des libanesischen Bürgerkrieges, der von 1975 bis 1990 wütete, besetzte Syrien seinen Nachbarstaat. Erst 15 Jahre nach Kriegsende gelang es den Libanesen, den Abzug der syrischen Truppen zu erzwingen. Die Besatzungszeit ist ein Trauma. Noch immer fehlt von 17.000 Libanesen jede Spur.



„Einen Teil der syrischen Kultur erhalten“: Mahmoud Naboulsi experimentiert ständig mit neuen Düften und Aromen, um sein Parfümsortiment zu erweitern

Heute bekommen die Syrer im Libanon keinen offiziellen Flüchtlingsstatus, sondern müssen sich um eine Aufenthaltsgenehmigung bewerben – jedes Jahr aufs Neue. 200 US-Dollar kostet sie. Nicht jeder kann sich die Summe leisten. Mit der Genehmigung müssen sich die Syrer dazu bekennen, nicht zu arbeiten. Das wollen viele nicht. Sie flüchten sich in die Illegalität, arbeiten schwarz oder leben von der Unterstützung von Hilfsorganisationen. Eine schwierige Situation.

Seife als Kulturgut

Denn auch immer mehr Libanesen sind von Armut betroffen. Der Tourismus ist wegen der instabilen politischen Situation zurückgegangen, die Mieten sind aufgrund erhöhter Nachfrage und teils ausbeuterischer Vermieter angestiegen. Syrer arbeiten für geringere Löhne als die Einheimischen. Hinzu kommt, dass die meisten Flüchtlinge in Gemeinden leben, in denen sowieso schon die ärmsten Libanesen wohnen, heißt es in einer Studie

der Hilfsorganisation Oxfam. Zudem habe sich die libanesischen Arbeitslosenrate zwischen 2011 und 2014 auf rund 20 Prozent verdoppelt. Und: Die Ressourcen von Hilfsorganisationen werden unter mehr Menschen verteilt – es gibt also mehr Geld für Syrer und damit zwangsläufig weniger für arme Libanesen.

Die Regelung, als Flüchtling nicht arbeiten zu dürfen, trifft auch Firmen, die



Wie vor 1000 Jahren: Die Kesabella-Seife hat keine Konservierungsstoffe, keine Farbstoffe und keine Aromen

potenziell Jobs im Land kreieren. Deshalb agieren Unternehmer in einer legalen Grauzone. Mahmoud Naboulsi zum Beispiel antwortet nur vage auf die Frage, wie er es geschafft habe, sein Unternehmen offiziell im Libanon zu registrieren. „Das hat sich so über die Zeit ergeben“, sagt der Seifenproduzent. Ob Wasta eine Rolle gespielt habe, der arabische Begriff, der sich als eine Mischung aus Beziehungen und Nepotismus übersetzen lässt? Er grinst. „Kann man so sagen.“ Trotzdem müsse er je-

Syrien noch immer Schönheit zu bieten hat“, sagt Naboulsi, der schon früher in kleine Seifensiedereien investiert hatte. „Es schien mir eine gute Geldanlage zu sein, schließlich habe ich immer wieder gesehen, dass vor allem Touristen die Produkte gekauft haben.“

Im Jahr 2011 gründete er Kesabella, schloss Verträge mit Fabrikanten ab. Anfangs versuchte er, seine Produkte aus Syrien zu exportieren. Aber internationale Fluggesellschaften flogen Da-

Eine Geschäftsfrau, keine Hilfsorganisation

Die Verbundenheit mit der Heimat ist – ähnlich wie bei Mahmoud Naboulsi – auch Kinana Roukbi wichtig. Die Designerin steht in ihrem Atelier über eine Siebdruckschablone gebeugt, trägt einen mit Farben beklecksten Kittel. „Ich will in einem Land sein, das Syrien nahe ist, kulturell, sprachlich und geografisch.



„Was soll ich denn in Europa, dort bin ich eine Fremde“: Kinana Roukbi säubert Siebdruckplatten in ihrem Atelier in Beirut

des Jahr 1000 US-Dollar bezahlen, um die Genehmigung für sein Unternehmen zu erhalten.

Die Situation ist nicht einfach für ihn. Naboulsi müsste aber nicht im Libanon bleiben: Der 36-Jährige hat in Damaskus Geschichte studiert, spricht mehrere Sprachen und hat vor dem Krieg als Fremdenführer gearbeitet. Und doch hat er Beirut gewählt, weil er sich mit der Region verbunden fühlt, noch immer Sehnsucht nach seiner Heimat verspürt. „Mit der Seife wollte ich einen Teil der syrischen Kultur erhalten, der Welt zeigen, dass

maskus nicht mehr an, Exporte verzögerten sich, Lastwagen wurden auf dem Weg zum Flughafen angegriffen. Zum Glück kam nie der Fahrer ums Leben. Trotzdem wurde der Export zu gefährlich. Naboulsi beschloss, sein Unternehmen nach Beirut zu verlegen. Heute beschäftigt er vier Mitarbeiter. „Alles Libanesen“, sagt er, „damit ich den Behörden hier zeigen kann, dass ich Jobs schaffe.“ Im Ausland arbeitet er mit Großhändlern zusammen. 25 Tonnen etwa exportiere er im Jahr. Und er will weiter wachsen: 50 Tonnen sollen es in Zukunft sein.

Was soll ich denn in Europa, dort bin ich eine Fremde.“ Die 42-Jährige arbeitet gerade an ihrer neuen Kollektion. Sie bedruckt Stoffe, die später handbestickt auf restaurierte Stühle gezogen werden. Im Hintergrund ihrer Werkstatt läuft Musik der libanesischen Sängerin Fayrouz. Kinana Roukbi wirkt leicht gestresst, denn es gibt noch viel zu tun bis zur ersten Vorstellung ihrer Werke im Laden Plan Bey – einem äußerst beliebten Geschäft für handgefertigte Produkte in Beiruts Szene-Bezirk Mar Mikhael. Sie führt durch ihr Atelier, das sich in einem über 80 Jahre alten, verfallen- ➤



Syrien nah sein: Kinana Roukbi entwirft Möbelstücke, die per Hand gefertigt werden

den osmanischen Stadtpalast befindet. Die Eingangshalle ist riesig, der Boden aus Marmor, die runden Fensterbögen geben den Blick auf eine Terrasse frei. Bis vor ein paar Jahren hat hier noch eine libanesische Familie gelebt, doch niemand hat sich je um die Renovierung gekümmert. Nun hat der Besitzer es einer Gruppe von Künstlern erlaubt, das Haus zu nutzen. Kinana Roukbi ist schon im Jahr 2011 nach Beirut gezogen. Damals war sie mit ihrem zweiten Kind schwanger. „Ich wollte nicht, dass meine Kinder in einem Kriegsgebiet aufwachsen, auch wenn ich meine Heimat noch so sehr vermisse“, sagt sie. Früher hat sie als Grafikdesignerin gearbeitet, aber während des Krieges wollte sie etwas tun, das mehr mit syrischer Kultur zu tun hat.

Wenn sie ihre Prototypen erstellt hat, schickt sie die Entwürfe nach Damaskus. Dort kümmert sich ein Mittelsmann um die Herstellung. Ihre Stoffe besticken fünf syrische Frauen, die das Handwerk von der Pike auf gelernt haben. Als Kinana Roukbi das erzählt, wird sie ernst: „Ob ich Frauen in Syrien mit meiner Arbeit helfe, ist für mich nicht der entscheidende Punkt. Ich bin eine Geschäftsfrau.“ Ja, es gehe zwar auch darum, den Frauen ein Stück ihrer Würde in einem zerrütteten Land zu-

rückzugeben. „Aber ich will mich nicht als jemand darstellen, der mit Flüchtlingen arbeitet. Ich will keine Hilfsorganisation sein.“

Die Worte zeigen, wie schwer sich viele Syrer mit dem Begriff Flüchtling tun. Sie fühlen sich, als würde ihnen ein Stempel aufgedrückt, als würde der Flüchtlingsstatus plötzlich zum bestimmenden Teil ihres Ichs. Bleibt man nicht weiterhin Fremdenführer, Seifenhersteller oder Designerin, auch wenn man seine Heimat verlassen musste? Ist man nicht weiterhin Herr seiner eigenen Identität, egal, was der von Bürokraten und Regierungen definierte Status eines Menschen ist?

Rappen gegen Radikalisierung

Kaum einer versteht die Fragen nach Identität und Zugehörigkeit besser als Nasser Shorbaji, sein Künstlernamen lautet Chyno. Der 32-jährige Rapper ist der Sohn eines Syrers und einer Filipinerin, er wuchs in Saudi-Arabien und Syrien auf, ging im Libanon auf die Universität. Auf Wunsch der Eltern hat er Finanzwirtschaft studiert und später als Banker in Damaskus gearbeitet. Er hat es gehasst. Schon immer wollte er

lieber künstlerisch aktiv sein, und so kündigte er 2009 seinen Job, ging zurück nach Beirut und schloss sich einer Künstler- und Theatergruppe an.

Lange blieb er nicht. 2011 zog er nach Europa – erst Deutschland, dann Barcelona, auch wegen einer Frau. „Der Krieg in Syrien hat mich schon beschäftigt, aber gleichzeitig war er auch weit weg“, sagt er. Das änderte sich eines Tages, als er mit Freunden Basketball spielte. Ein Franzose war dabei, den er nicht kannte. Der fragte ihn, woher er käme. „Syrien“, sagte Shorbaji. „Aha, du bist also der Feind!“, entgegnete der Franzose. „Ich weiß, dass er nur einen blöden Scherz gemacht hat“, sagt Nasser Shorbaji. Aber der Spruch habe einen Nerv getroffen, plötzlich wurde ihm etwas klar. „Barcelona war nicht meine Heimat, die Leute dort waren so desinteressiert, was im Nahen Osten vor sich ging. Die Fremde hat meine eigene Identität als Syrer bestärkt.“

Also ging er 2014 wieder zurück und veröffentlichte seinen ersten Solotrack. Das Stück „O.P.P.“ machte Nasser Shorbaji in der libanesischen Hip-Hop-Szene zur Berühmtheit. Heute verdient er sein Geld hauptsächlich mit Bühnenauftritten, arbeitet als Musikproduzent, komponiert Werbejingles und hat gerade in einen kleinen Pizzaladen im Beiruter Viertel Mar Mikhael investiert. Wenn er jetzt Konzerte gibt, stehen die Leute am Eingang Schlange, drängen sich vor der Bühne, rappen seine Texte mit. „Das liegt auch daran, dass ich die Jugend in der Region verstehe: Ich bin in Saudi-Arabien auf eine streng reli-

„Die Jugend in der Region verstehen“: mit Worten gegen die Islamisierung



Der Rapper Nasser Shorbaji alias Chyno bei der Aufnahme eines Tracks in seinem Homerecording-Studio: Der 32-Jährige verdient sein Geld hauptsächlich mit Bühnenauftritten, arbeitet als Musikproduzent und komponiert Werbejingles

giöse Koranschule gegangen, habe in Damaskus in einer sozialistisch angehauchten Diktatur gelebt und im Libanon über Philosophie und politische Ideen diskutiert.“

Sein Wissen wandelt er in Aktionen um. Vor einigen Monaten hat er ein Kollektiv gegründet, das junge Männer vor islamistischer Radikalisierung bewahren soll. „In den armen Vierteln im Libanon rekrutieren radikale Sheikhs junge Männer für ihre Milizen. Viele sind in den letzten Jahren nach Syrien zum Kämpfen gegangen“, sagt Nasser Shorbaji, der gemeinsam mit seinen Kollegen mit Psychologen gesprochen hat, die mutmaßliche Terroristen in Gefängnissen interviewt haben. Das Wissen will die Gruppe gemeinsam mit Jugendlichen künstlerisch verarbeiten, die aus Gebieten stammen, in denen traditionell viele Menschen

rekrutiert werden. Jetzt trifft sich die Gruppe regelmäßig mit fünf angehenden Rappern, um Musik zu schreiben. Der Libanon ist ein komplexes Land. Reichtum und Armut, Nepotismus und Korruption, Rassismus und Traumata führen immer wieder zu Spannungen. Und doch ist es noch immer einer der liberalsten Orte im Nahen Osten. Unternehmer wie Mahmoud Naboulsi und Kinana Roukbi können sich hier etablieren, Künstler wie Nasser Shorbaji die Musikszene verändern und intellektuelle Ideen diskutieren. Und sie können alle weiterhin Teil einer Region sein, in der sie sich zu Hause fühlen, in der sie mehr sind als „nur“ Flüchtlinge. Shorbaji fasst es so zusammen: „Bei allem, was in der Region schief läuft, ist es der Libanon, der mir Hoffnung gibt, dass wir gemeinsam an einer besseren Zukunft arbeiten können.“



DEUTSCHLAND IST EIN MIGRATIONSSTAAT, SAGT DER POLITIKWISSENSCHAFTLER ANDREAS BLÄTTE. ER PLÄDIERT FÜR EINE UNAUFGEREGTE POLITIK, DIE ZWISCHEN FLÜCHTLINGEN UND EINWANDERERN DIFFERENZIIERT

KEIN WOHLSTAND OHNE ZUWANDERUNG

Bei der Fluchtmigration seit 2015 ist die öffentliche Meinung gespalten: Inwieweit ist sie gut oder schlecht für die Zukunft der Arbeit in Deutschland?

Generell gilt erst einmal: Der in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg etablierte Wohlstand basiert auf Migration, das Wirtschaftswachstum ist abhängig von ihr. Geht es um die Verteilung der vorhandenen Arbeit, sind Aufstiegsmöglichkeiten für die angestammten Arbeitnehmer sogar höher, wenn neue Arbeitskräfte aus anderen Ländern hinzukommen. Wenn die Wirtschaft stagniert, ist dagegen die Gefahr der Arbeitslosigkeit für „Nichtdeutsche“ doppelt so hoch wie für Einheimische. Gleichzeitig steigt natürlich auch der Lohndruck, wenn Menschen auf den Arbeitsmarkt drängen, die auch bereit sind, für weniger Einkommen zu arbeiten.

Was ist dran an der Behauptung: „Zuwanderer unterwandern den Sozialstaat und nutzen ihn aus“?

Das passiert – aber belastbare Statistiken zeigen, dass die Nettobilanz zugunsten eines Ziellandes wie Deutschland ausfällt: Den Schwachen, die von Sozialleistungen leben, stehen weitaus mehr Menschen gegenüber, die zum wirtschaftlichen Wohlstand beitragen, weil sie versicherungspflichtige Arbeitsplätze annehmen. Viele Kommu-

nen wollen Zuwanderer, weil sie ansonsten schrumpfen würden.

Gilt das auch für Flüchtlinge?

Flüchtlinge aus Krisengebieten kommen vor allem deswegen zu uns, weil ihre physische Existenz bedroht ist. Sie finden leider nicht unmittelbar den Weg auf den Arbeitsmarkt, wobei Arbeit wegen der finanziellen Eigenständigkeit und des kulturellen Eingewöhnens der beste Integrationsfaktor wäre. Die Dauer ihres Aufenthalts ist aber ungewiss, und sie wollen ihre Rückkehrperspektive auch nicht sofort aufgeben. Außerdem sorgt die aktuelle Flüchtlingspolitik derzeit dafür, dass die Asylverfahren sehr lange in der Schwebe sind – und so lange sie nicht abgeschlossen sind, finden die Menschen keinen Arbeitgeber oder können nicht einmal Sprachkenntnisse erwerben, die dafür unabdingbar wären.

Wie könnte man das ändern?

Indem man zum Beispiel die schematische Verteilung der Menschen nach dem „Königsteiner Schlüssel“ modifiziert. Er richtet sich nicht nach Arbeitsmarktgesichtspunkten. So leben viele Flüchtlinge in Regionen, in denen sie keine Jobs finden. Sie sind dadurch gezwungen, Sozialleistungen in Anspruch zu nehmen. Man darf dabei zudem nicht vergessen, dass bei den Menschen,

die ein Jahr in der Flüchtlingsunterkunft leben, trotz großen Potenzials auch eine gewisse Apathie einsetzen kann, wenn ihnen zu lang der Weg in den Arbeitsmarkt versperrt bleibt.

Wie müsste der ideale politische Raum gestaltet sein, um das Thema „Migration und Arbeitsmarkt“ besser in den Griff zu bekommen?

Es darf nicht das Bild entstehen, dass eine große Gruppe aus dem Ausland kommt und im Gegensatz zu unseren Interessen steht. Wir müssen auf den Einzelnen schauen. Wenn es um die wirtschaftlichen Belange geht, benötigen wir eine gezielte Zuwanderung von Arbeitskräften, bei der Branchen und Berufe definiert werden und dafür gut qualifizierte Menschen angeworben werden. Bei den Flüchtlingen dagegen steht nicht die wirtschaftliche Steuerung im Vordergrund – wir haben hier ganz einfach eine humanitäre Aufgabe. Erst wenn das gesichert ist, können wir mittels einer guten individuellen Analyse der individuellen Fähigkeiten den Arbeitsmarkt in den Blick nehmen.

Prof. Dr. Andreas Blätte ist im Vorstand des Interdisziplinären Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung (InZentIM) der Universität Duisburg-Essen, in dem die Haniel Stiftung eine Professur finanziert.



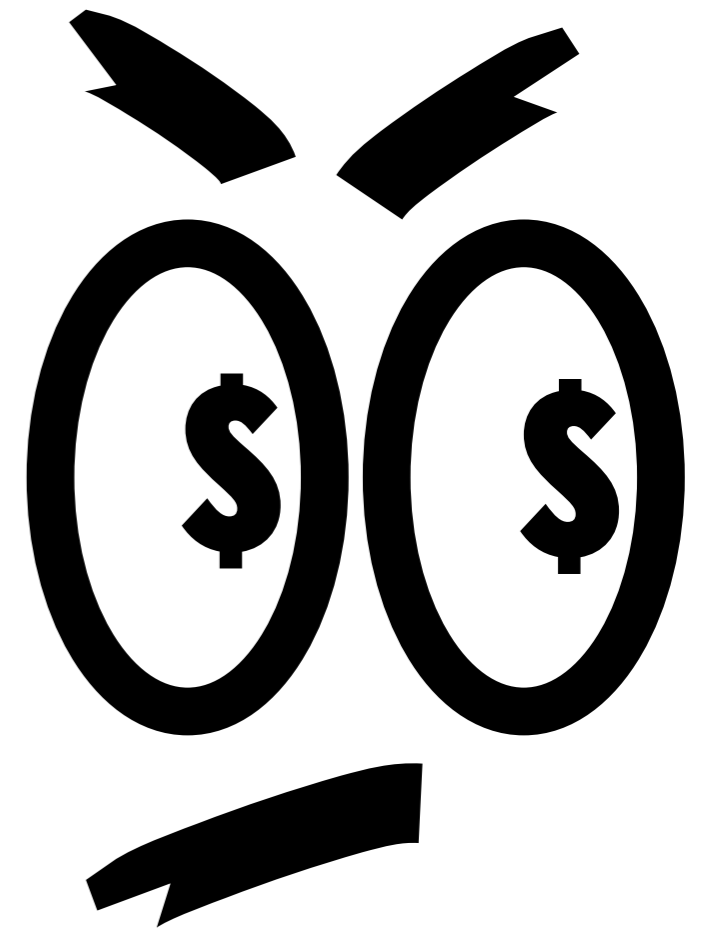
Integration dank Forschung und Förderung

Die Haniel Stiftung trägt konstruktiv zu den mit der Einwanderung verbundenen Herausforderungen und Chancen bei, indem sie sich seit Langem für die Verbesserung von Bildungschancen einsetzt. Mit ihrem Kooperationsprojekt „Bildung als Chance“ vereint die Stiftung drei gemeinnützige Organisationen, die verschiedene Probleme von Schülern – darunter auch zunehmend Flüchtlinge – fokussieren.

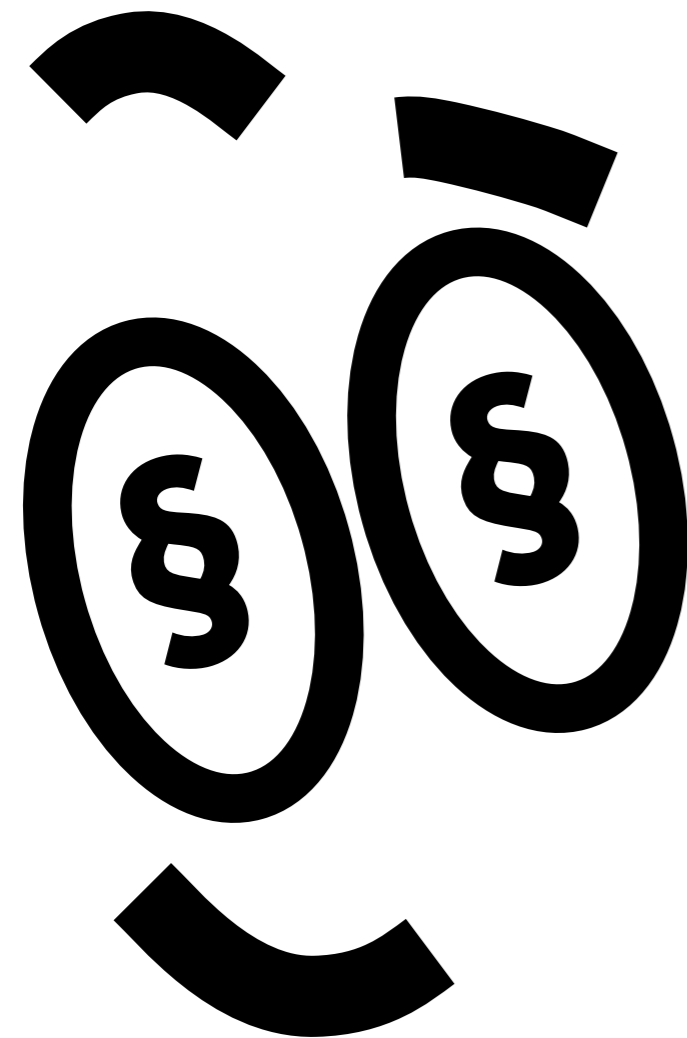
Neben der Bildungsförderung setzt die Stiftung einen Schwerpunkt im Bereich Führungsnachwuchs. Aus diesem Grund unterstützt sie seit Februar 2017 das neu gegründete Interdisziplinäre Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (InZentIM) an der Universität Duisburg-Essen mit der Finanzierung einer Stiftungsprofessur. Mehr als 60 Wissenschaftler verschiedener Disziplinen befassen sich am InZentIM mit den Bedingungen, Prozessen und Folgen von Integration und Migration.

Rupert Antes, Geschäftsführer der Haniel Stiftung, zu den Hintergründen der Unterstützung: „Die Haniel Stiftung fördert eine Juniorprofessur zu ‚Entrepreneurship und Migration‘, die sich mit den Management- und Gründungsaktivitäten von Einwanderern befasst. Wir sind davon überzeugt, dass langfristig wissenschaftlich untersucht werden sollte, wie Menschen mit Zuwanderungshintergrund mit ihrer besonderen unternehmerischen Haltung und mit ihrer Internationalität unsere Wirtschaftsentwicklung in Deutschland und international bereichern und verändern.“

STEUERN OHNE GRENZEN



Lange konnten multinationale Konzerne ihre Gewinne mit fragwürdigen Methoden in Steueroasen verschieben. Ein internationales Projekt soll dem einen Riegel vorschieben >



Von **Frank Wiercks**

„Einer für alle, alle für einen!“ Wer hätte gedacht, dass sich im 21. Jahrhundert Steuerbehörden in aller Welt das Motto der „Drei Musketiere“ zu eigen machen? Finanzämter in rund 60 Staaten arbeiten durch Informationsaustausch und Amtshilfe eng zusammen. Auch wenn sich Steuersysteme, Hebesätze und Organisationsformen unterscheiden – gemeinsam wollen sie verhindern, dass internationale Konzerne Gewinne in Steueroasen verschieben und sich so der Finanzierung jener Infrastruktur entziehen, die wirtschaftlichen Erfolg erst möglich macht, sei es durch Straßen, Schulen oder eine funktionierende Verwaltung.

Während einige Politiker neue Grenzen in der realen Welt fordern, fallen beim Austausch von Steuerdaten die

Barrieren. Nur globale Ansätze könnten verhindern, dass multinationale Unternehmen bevorzugt werden und kleine Betriebe oder Bürger das Nachsehen haben, stellte auch die OECD mit Blick auf die geschickten Kunstgriffe fest, durch die manche Konzerne nur fünf Prozent Körperschaftsteuer zahlen, wo weniger große Firmen auf 30 Prozent kommen. „Die Taktiken sind legal, beeinträchtigen aber die Steuergrundlage vieler Länder und gefährden die Stabilität des weltweiten Steuersystems“, sagt OECD-Generalsekretär Angel Gurría.

Ein wichtiges Ergebnis der grenzüberschreitenden Kooperation in Steuerfragen ist das in mehrere Themen aufgeteilte Projekt „Base Erosion and Profit Shifting“ (BEPS). Durch Datenaus-

tausch, einheitliche Bewertungen und gemeinsame Betriebsprüfungen soll es erreichen, dass Gewinne dort versteuert werden, wo sie entstehen. Unter anderem müssen Unternehmen mit über 750 Millionen Euro Umsatz ihre Kennzahlen und Tätigkeiten in einzelnen Ländern in sogenannten Country-by-Country-Reports melden.

Anlass hierfür war die öffentliche Debatte über IT-Konzerne, die trotz Milliardenumsätzen kaum Steuern zahlen, weil sie Gewinne durch Tochtergesellschaften in mehreren Ländern schleusen, bis das Geld etwa auf den Cayman Islands landet. Dafür nutzen sie Regeln, die ursprünglich international tätige Unternehmen vor einer Doppelbesteuerung bewahren sollten. Heute sieht die Realität jedoch oft so aus, dass Steuern nicht doppelt anfallen, sondern gar nicht.

Viele Maßnahmen in kurzer Zeit

Thomas Rothbart, Direktor Steuern der Franz Haniel & Cie. GmbH, erkennt an, dass OECD sowie Entwicklungs- und Schwellenländer engagiert gegen diese Art der Gewinnverschiebung vorgehen und notwendige Maßnahmen in einem engen Zeitrahmen identifiziert haben. „Innerhalb der EU arbeiten die Behörden schon lange zusammen, die G20 und damit auch die USA sind schnell auf den Zug aufgesprungen, und jetzt wird sogar eine Vielzahl von Doppelbesteuerungsabkommen in nur einem multilateralen Vertrag daran angepasst.“ Er hält es für richtig, dass sich Konzerne gemäß ihrer Leistungsfähigkeit über angemessene Steuerzahlungen an der Finanzierung staatlicher Aufgaben beteiligen. Aber auch hier sei wieder aufzuzeigen, dass von solchen Maßnahmen auch Unter-

nehmen betroffen sind, die keine aggressive Steuervermeidung betreiben.

So unterliegen auch Unternehmen den neuen Regelungen, die entlang ihrer operativ begründeten internationalen Wertschöpfungskette wirtschaftlich sinnvolle Warenlager betreiben. Dies führt zu weiteren Erklärungsanforderungen und wirft bei grenzüberschreitenden Geschäften rasch die Frage nach den internen Verrechnungspreisen auf.

Das Team der Zentralabteilung Steuern bei Haniel fungiert als Leitungsebene und zentraler Dienstleister für alle Regionen und Geschäftsbereiche, wenn es ums Einhalten der neuen Vorgaben geht. Die Steuerberaterin Christina Nawroth hat etwa eine „Arbeitsanweisung zur Dokumentation von Verrechnungspreisen“ erarbeitet, die Haniel-Beteiligungen vorgibt, wie entsprechende Informationen für Finanzbehörden zu erstellen sind. Eine Stammdokumentation wird ergänzt um landesspezifische, unternehmensbezogene Dokumentationen sowie länderbezogene Berichte. Während die Stammdokumentation über Duisburg an die deutschen Steuerbehörden geht, sind die Landesgesellschaften für lokale Erklärungen zuständig, was die zentrale Steuerabteilung überwacht. Eingehalten werden soll immer die strengste Anforderung. „Wir geben etwa vor, dass Erklärungen binnen eines Jahres einzureichen sind, obwohl einige Länder den Unternehmen mehr Zeit lassen, denn in den Niederlanden etwa ist die Abgabe innerhalb eines Jahres vorgeschrieben“, erklärt Nawroth.

Hand in Hand

Das gibt dem Unternehmen mehr Sicherheit, gerade bei der neuerdings möglichen gemeinsamen Betriebsprü-



„Wir arbeiten eng mit den Geschäftsbereichen zusammen, um das Verständnis für steuerliche Sachverhalte zu fördern“

Christina Nawroth ist seit 2004 Steuerberaterin bei Haniel.



„Wir gehen gezielt in die Abteilungen und schulen die Beschäftigten, um kleine formale Missgeschicke zu vermeiden“

Thomas Rothbart, Direktor Steuern, ist seit 1991 bei Haniel.

fung durch einen deutschen und einen niederländischen Prüfer. „Die betroffenen Unternehmen haben damit gute Erfahrungen gemacht, weil eine mögliche Änderung beispielsweise im Verrechnungspreis von Beamten aus beiden Ländern einvernehmlich mit dem Unternehmen festgestellt und die wechselseitige Berücksichtigung sofort in beiden Steuererklärungen veranlasst werden kann“, sagt Thomas Rothbart. In einem Land erhöht sich so der zu versteuernde Gewinn, im anderen sinkt er. Ohne grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Finanzbehörden war in einem Land sofort die Steuernachzahlung fällig, während die sich daraus ergebende Erstattung im anderen Land erst umständlich und zeitaufwendig beantragt werden musste.

Grenzüberschreitend arbeitet die Haniel-Steuerabteilung nicht nur aus geografischer, sondern auch aus hierarchischer und organisatorischer Sicht. Sie ist Ansprechpartner für jeden, der in seinem Fach- oder Geschäftsbereich mit dem Thema Steuern zu tun hat und auf Klärungsbedarf stößt. Das gilt für Rechnungswesen oder Vertrieb ebenso wie die Assistenzen der Geschäftsleitungen, die sich ums Abrechnen der Reisekosten kümmern.

„Wir gehen gezielt in die Abteilungen und schulen die Beschäftigten, kleine formale Missgeschicke zu vermeiden, die zuerst kaum auffallen und später viel Ausbesserungsaufwand verursachen“, sagt Thomas Rothbart. „Die kontinuierliche aktuelle Abstimmung mit Fachabteilungen, um Fehler zu vermeiden und auf den Punkt zu arbeiten, neudeutsch auch agiler Workstream genannt, hat sich bewährt.“ Das verbindet die internationale Steuerpolitik mit der Zusammenarbeit im Unternehmen: Grenzen und Abgrenzung wären hier nur hinderlich.

I love limits

Grenzen haben keinen guten Ruf. Zu Unrecht, denn viele sind hilfreich und sinnvoll. **Eine Würdigung**



DICKES FELL

Sieben Kilogramm wiegt bei einem erwachsenen Menschen die Haut. Sie ist unser größtes Organ und schirmt den Körper vor Krankheits-erregern und Umwelteinflüssen ab. Wenn man schwitzt, erweitern sich ihre Blutgefäße, sodass Wärme leicht abgegeben werden kann. Bei Kälte ziehen sie sich zusammen. Die besten Grenzen sind offensichtlich sehr flexibel.

Das widerstandsfähigste Lebewesen unseres Planeten ist vermutlich das Bärtierchen: ein nur knapp einen Millimeter großes Feuchtgebiet-Lebewesen. Sein Panzer hält selbst heftigste Strahlung und Temperaturen bis minus 200 Grad ab und ermöglicht es dem Winzling, sich für bis zu zehn Jahre gefrierzutrocknen.

Zehn Millionen US-Dollar kostet ein Raumanzug für einen Spaziergang im Weltall. Er schirmt Astronauten vor den brutalen Temperaturen im Erdorbit ab, die zwischen minus 100 Grad und weit über plus 100 Grad Celsius schwanken.

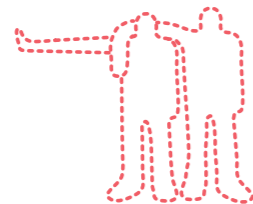


LETZTE REISE

Ohne den Tod wäre die Erde hoffnungslos überlaufen. Rechnen Sie selbst: Etwa 93 Prozent der Menschen, die bisher geboren wurden, sind tot. Sieben Prozent leben noch.

„Die gute Nachricht ist ja:
70 ist das neue 50.
Die schlechte Nachricht: Tot
ist nicht das neue Lebendig.“

Bob Mankoff



SCHMALER GRAT

Bei Asiaten, Nordeuropäern und US-Amerikanern gilt die sprichwörtliche Armeslänge als manierlicher Abstand gegenüber Fremden. Araber, Lateinamerikaner und Südeuropäer rücken sich gerne dichter auf die Pelle. In einem Test studierten Psychologen Menschen im Café und zählten, wie oft Personen an einem Tisch sich in einer Stunde gegenseitig berührten: San Juan (Puerto Rico): 180, Paris: 110 und London: 0.

Die ersten 19 Artikel des deutschen Grundgesetzes schützen die Intim- und Privatsphäre vor staatlichen Eingriffen.

„Takt besteht darin, dass
man weiß, wie weit man zu
weit gehen darf.“

Jean Cocteau



LANGER ATEM

Auf unserer Erde wurde Leben außerhalb des Wassers erst möglich, als sich genug schützendes Ozon in der Stratosphäre angesammelt hatte. Sie absorbiert die tödliche UV-Strahlung. Die Bildung der Ozonschicht begann vor rund einer Milliarde Jahren und dauerte viele Millionen Jahre.

0: Anzahl der Naturschutzgebiete in Deutschland im Jahr 1915
8755: Anzahl der Naturschutzgebiete in Deutschland im Jahr 2015

#14

IMPRESSUM

Herausgeber Stephan Gemkow, Dr. Florian Funck, Thomas Schmidt, Franz Haniel & Cie. GmbH, Franz-Haniel-Platz 1, 47119 Duisburg
Projektleitung Janina Groffmann
Creative Director Editorial Christine Fehenberger
Chefredaktion Janina Groffmann (V.i.S.d.P., Franz Haniel & Cie.GmbH, Anschrift siehe oben), Peter Gaide (freier Mitarbeiter)
Art-Direktion Christoph Kienzle (Rose Pistola GmbH)
Projektmanager Brigitte Geisberg
Bildredaktion Julia Fell
Bildbearbeitung Silvana Mayrthaler
Lektorat Dr. Michael Petrow (Ltg.), Jutta Schreiner
Produktion Wolfram Götz (Ltg.), Rüdiger Hergerdt, Cornelia Sauer
Druck Druckstudio GmbH, Professor-Oehler-Straße 10, 40589 Düsseldorf
Verlag C3 Creative Code and Content GmbH. Gesellschafter der C3 Creative Code and Content GmbH sind zu 85 % die Burda Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Offenburg, und zu 15 % die KB Holding GmbH, Berlin. Alleinige Gesellschafterin der Burda Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist die Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft, Offenburg. Gesellschafter der KB Holding GmbH sind die Herren Lukas Kircher (Geschäftsführer, Berlin) und Rainer Burkhardt (Geschäftsführer, Berlin) zu je 50 %.
Copyright Die im Magazin enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte werden vorbehalten.
Hinweis Redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.
100 Prozent umweltbewusst Die Herstellung dieses Magazins erfolgte vollständig mit Saphira-Eco-Produkten der Heidelberger Druckmaschinen AG. Die Saphira-Eco-Linie erfüllt die strengsten Umweltkriterien für Verbrauchsmaterialien in der Printmedienindustrie. Weitere Informationen unter www.heidelberg.com/saphira-eco. Enkelfähig wurde zudem klimaneutral gedruckt auf Lessebo design natural smooth, einem holz-, chlor- und säurefreien Naturpapier, und ist FSC®-zertifiziert.



Sie haben Fragen, Kritik, Lob, Anmerkungen zu diesem Heft? Schreiben Sie uns!
enkelfaehig@haniel.de

Illustration: Christoph Kienzle

DAS GEHEIMNIS



Die Mexikanerin **Julissa Arce** verstößt fast 20 Jahre lang gegen US-Gesetze und macht trotzdem Karriere an der Wall Street. Die Angst, entdeckt zu werden, mindert das nicht. Im Gegenteil

Von **Christoph Koch** / Fotografie: **Morrigan McCarthy**

Am 8. November 2016 steht Julissa Arce um sieben Uhr morgens vor einem Wahllokal und freut sich auf einen schönen, feierlichen Tag. Es ist die erste US-Wahl, an der sie teilnehmen darf. Als Donald Trump 13 Stunden später den Bundesstaat Pennsylvania gewinnt, geht die gebürtige Mexikanerin von der Wahlparty, auf der sie zu Gast war, schweigend nach Hause. Sie will alleine sein mit ihrer Enttäuschung über den Ausgang der Abstimmung. Inzwischen ist sie zwar offiziell US-Bürgerin, und Trumps Ankündigungen, Millionen von Mexikanern ohne Papiere abzuschieben, können ihr nichts mehr anhaben. Aber sie hat Freunde und Familienmitglieder, die davon betroffen sein könnten. Sie weiß nur zu gut, was das bedeutet und wie es sich anfühlt. Die US-amerikanische Staatsangehörigkeit hat sie sich nicht nur über Jahre hart erarbeitet. Sie hat auch auf viel verzichtet. Kaum eine Episode verdeutlicht das besser als der Tag, an dem sie erfährt, dass ihr Vater im Sterben liegt. Julissa erhebt sich mit ausdruckslosem Gesicht von ihrem Schreibtisch, durchquert langsam das Büro der Investmentbank Goldman Sachs, bei der sie arbeitet, und versteckt sich auf der Toilette im 40. Stock. Erst dort weint sie. Keiner ihrer Kollegen soll sie sehen. Niemand soll Fragen stellen. Ihr Vater lebt in Mexiko, und sie weiß, dass sie ihn vor seinem Tod nicht mehr sehen kann. Nach Mexiko auszureisen wäre vielleicht noch möglich. In ihr Wall-Street-Leben danach zurückzukehren jedoch nicht. Denn die Bankerin lebt ohne Papiere in den USA. Als ihre Tränen getrocknet sind, geht sie wieder an ihren Schreibtisch, an dem sie zum damaligen Zeitpunkt rund 340 000 Dollar pro Jahr verdient. Statt an der Wall Street arbeitet Arce heute für die Organisation „Define American“. „Ich wusste, dass es Millionen von Menschen in den USA gibt, die mein Schicksal teilen“, sagt die 34-Jährige. „Ihnen zu helfen, wurde mir irgendwann ein Bedürfnis.“ Für die NGO kämpft sie für die Rechte von Einwanderern



Julissa (Mitte) und zwei Freundinnen, mit denen sie gemeinsam im Food-Truck ihrer Eltern arbeitete

und organisiert Stipendien für Migranten ohne Papiere. Eines ihrer großen Projekte: Sie will mehr Bundesstaaten davon überzeugen, dieselbe Regelung zu verabschieden, die ihr einst in Texas das Studium ohne Visum ermöglicht hat. Und ihr somit überhaupt erst die Türen öffnete, ihren eigenen amerikanischen Traum zu leben.

Nicht auf Kosten des Staates

Die Geschichte der meisten nicht dokumentierten mexikanischen Einwanderer beginnt mit einer nächtlichen Flucht über die US-Grenze. Beginnt mit Schleppern, Lkw-Ladeflächen oder durchschwommenen Flüssen. Julissa Arces Weg in die USA verlief anders: Sie wächst in Taxco auf, einem kleinen Städtchen etwa eine Stunde südlich von Mexico City. Ihre Eltern verkaufen damals, Mitte der Achtzigerjahre, Silberschmuck an kleine Läden in den USA und leben mit einem Businessvisum mal in Taxco, mal in Texas. Arce wohnt bei ihren Großeltern in Mexiko. Als sie elf Jahre alt ist, holen ihre Eltern sie dauerhaft nach Texas und schicken sie auf eine Privatschule. „Die Kosten trugen meine Eltern komplett selbst, ich bin dem Staat also nicht auf der Tasche

gelegen“, sagt Arce rückblickend. Es ist ihr wichtig, das festzuhalten. Statt eines Schülervisums besitzt sie jedoch nur ein Touristenvisum. Und als das drei Jahre später abläuft, befindet sich Arce illegal in den USA. Eine Ausreise ist nun nicht mehr ohne schwerwiegende Konsequenzen möglich: Das überzogene Visum würde ihr für mindestens zehn Jahre die Rückkehr in die USA unmöglich machen. Sie durfte nicht in den USA sein und war gleichzeitig dort gefangen. Als eine der Jahrgangsbesten schließt die Mexikanerin 2001 die Highschool ab. Sie will BWL studieren. Ausgerechnet der konservative Bundesstaat Texas hat kurz zuvor ein Gesetz eingeführt, das ein Studium ohne Visum oder Aufenthaltsgenehmigung erlaubt. Bezahlen muss Arce die Hochschulgebühren dennoch. Jedes Wochenende fährt sie also mit dem Bus von ihrer Uni in Austin ins 130 Kilometer entfernte San Antonio und backt dort „Funnel Cakes“, eine Art Schmalzgebäck, das sie aus der Luke eines saunaheißen Food-Trucks verkauft. Es ist der Stand ihrer Eltern. Deren Silbergeschäft ist den Bach runtergegangen, und sie sind inzwischen nach Mexiko zurückgekehrt. „Jeden Sonntagabend fuhr ich mit einem Rucksack voller Ein-Dollar-Scheinen wieder zurück zum Campus, versteckte das Geld unter meiner Matratze und bezahlte damit meine Uni-gebühren. Als meine Mitbewohnerin einmal die ganzen Dollarnoten sah, muss sie gedacht haben, ich würde als Stripperin arbeiten. Dabei konnte ich ohne Papiere damals einfach nur kein Konto eröffnen.“

Alles tun, um Steuern zahlen zu dürfen

Während ihre Kommilitonen feiern gehen, lernt Arce alles über Finanzmärkte. Wenn unter Freunden ein Joint kreist, verschwindet sie – denn jeder Kontakt mit der Polizei wäre eine Katastrophe. Sie sei in ihrem ganzen Leben kein einziges Mal abgelenkt, ohne kor-

rekt den Blinker zu setzen, sagt sie, und sei niemals auch nur eine einzige Meile pro Stunde schneller gefahren als erlaubt. Ihr Studium an einer der fünf besten Wirtschaftsfakultäten der USA schließt sie „cum laude“ ab. In den Semesterferien zuvor hat sie bereits ein Praktikum bei Goldman Sachs gemacht. „Ich war morgens die Erste im Büro und abends die Letzte“, erinnert sie sich an diese Zeit. „Aber ich wollte unbedingt Karriere an der Wall Street machen, unbedingt ein Vermögen verdienen.“ Es ist der Glaube an das Geld, der sie all diese Jahre antreibt. Der Glaube, dass es alle Probleme löst. Fragt man Julissa Arce, woher dieser Glaube kommt, gerät die sonst in rasendem Tempo erzählende Frau zum ersten Mal während des Gesprächs ins Nachdenken. „Alle Probleme meiner Eltern schienen mit Geld zu tun zu haben“, sagt sie schließlich. „Und als Kind dachte ich wirklich, wenn nur genug davon da wäre, würden meine Eltern nicht mehr streiten. Auch aus meinem Schicksal als ‚Illegal Alien‘ erschien mir Reichtum stets als der einzige Ausweg.“ Also beginnt Julissa Arce, Geld zu verdienen. Goldman Sachs bietet ihr eine Stelle als Analystin an. Sie zieht nach New York. Eine gefälschte Green Card und eine falsche Sozialversicherungsnummer hatte sie sich einige Jahre vorher besorgt, um während des Studiums in einem Callcenter jobben zu können. „Das war überraschend einfach. Ein paar Hundert Dollar, eine Frau in einem schäbigen Apartment. So stelle ich mir einen Drogendeal vor.“ Bei Goldman Sachs seien diese Unterlagen zwar verlangt, aber noch nicht digital erfasst und abgeglichen worden. „Heute würde man damit vermutlich nicht mehr so einfach durchkommen.“ An der Wall Street arbeitet sie anfangs 80 Stunden pro Woche, ist meist bis zwei Uhr morgens im Büro. Sie wird Associate, Jahresgehalt 120 000 Dollar. Für jeden Dollar, den sie verdient, führt ihr Arbeitgeber Steuern und Sozialabgaben ab. Über zehn Milliarden Dollar landen jedes Jahr durch Migranten, die mit falschen Papieren arbeiten, im US-Sozial-

system. Arce weiß, dass sie weder wählen darf, um mitzuzuscheiden, wie ihre Steuern ausgegeben werden, noch jemals von ihren Sozialbeiträgen profitieren können. „Für mich war das immer der Preis, den ich zu zahlen hatte“, sagt sie schulterzuckend. „Was mich mehr stört, ist die Behauptung, Immigranten seien darauf aus, Sozialleistungen abzugreifen. Ich habe in manchen Jahren über 50 000 Dollar Steuern gezahlt – und ich habe mir den Arsch aufgerissen, um das tun zu dürfen.“

Demütigende Erpressung

Arce steigt weiter auf und verdient schließlich im Privatkundenbereich mehrere Hunderttausend Dollar pro Jahr. Aber die Angst, entdeckt zu werden, wird nicht kleiner. Eine Reise in die Londoner Zweigstelle von Goldman Sachs sagt sie unter dem Vorwand ab, unter Flugangst zu leiden. Geht sie mit Kollegen in eine Bar, betet sie, dass dem Türsteher nicht auffällt, das sich in ihrem mexikanischen Pass kein gültiges Visum befindet. Und als sie ihren damaligen Partner beim Fremdgehen erwischt, droht er, die Einwanderungsbehörde zu verständigen, sollte sie ihm eine Szene machen oder die andere Frau kontaktieren. Ein fehlendes Stück Papier bestimmte über ihre Gefühle: „Ich durfte nicht ausrasten, sondern

musste mich zusammenreißen und brav nach Hause gehen. Eine unfassbare Demütigung.“ In einer späteren Beziehung hat Arce mehr Glück. Durch die Heirat mit einem US-Amerikaner – „definitiv keine Scheinehe!“ – bekam sie nach rund 20 Jahren im Land die amerikanische Staatsbürgerschaft. Einfach war auch das nicht: Die Gültigkeit der Ehe wurde überprüft. Und in einem teuren Verfahren musste sie erklären, was sie in all den Jahren seit ihrem Kinder-Touristenvisum getan hatte. Und das Geld, an das sie stets so fest geglaubt hatte, half ihr tatsächlich, um sich einen guten rechtlichen Beistand leisten zu können. Ihre Stelle bei Goldman Sachs hat sie dennoch vor einigen Jahren gekündigt. Ihre Kollegen wussten bis zum Schluss nichts von Arces fehlenden Papieren. „Ich habe erst nach meiner Kündigung allen Kollegen, mit denen ich zu tun hatte, davon erzählt. Bis auf einen oder zwei hatten alle Respekt für das, was ich getan hatte.“ An ihrem amerikanischen Traum hält sie noch immer unbeirrt fest, auch wenn sich durch Trumps Wahlkampf und seine Rhetorik als Präsident das Klima in den USA extrem verschärft hat. „Ich werde in den sozialen Medien öfter angegriffen und beschimpft. Leute schreiben, ich solle wieder dahin gehen, wo ich herkomme.“ Doch das kommt für Arce nicht infrage, darüber denke sie keine Sekunde nach. „Die USA sind mein Land, mein Zuhause.“



Ein Leben, zwei Dokumente: Julissas US-amerikanischer und mexikanischer Pass



Aus dem Familienalbum (von links oben im Uhrzeigersinn): Ballettstunde in Mexiko; Aushändigung der Examensurkunde an der Universität von Texas; Julissa strahlt ihren jüngeren Bruder an, nachdem sie US-Bürgerin geworden ist; mit ihrem Freund in der U-Bahn; Tränen der Rührung am Tag der Einbürgerung; gemeinsam mit Freunden feiert Julissa die neue Staatsangehörigkeit; BBQ mit der Familie in der Highschool-Zeit



ÜBER MAUERN

Wenn Länder sich abschotten, werden Grenzen besonders gut sichtbar. Standpunkte von drei Haniel-Mitarbeitern und einer Stipendiatin des Social Impact Lab Duisburg



Wencke Stegemann ist mit dem Projekt HEIMATSUCHER Stipendiatin im Social Impact Lab Duisburg am Franz-Haniel-Platz. Anhand persönlicher Erzählungen von Holocaust-Überlebenden macht HEIMATSUCHER Geschichte für Kinder begreifbar: www.heimatsucher.de



Was: Grenze zwischen Israel/Jerusalem und dem besetzten Westjordanland
Wann: Baubeginn am 16. Juni 2002
Länge: ca. 760 Kilometer; Höhe: 8 bis 9 Meter
Material: Beton, Metallzaun, Stacheldraht
Kosten: mindestens 180 Millionen Euro

BRÜCKEN BAUEN IN ISRAEL Genau genommen ist es nicht überall eine Mauer, meistens „nur“ ein Zaun, der Jerusalem vom Westjordanland trennt. Viel präsenter ist jedoch eine ganz andere Grenze: die im Kopf, im Stadtbild fast unsichtbar. Doch man spürt sie. Im Israel Museum in Jerusalem gibt es ein Kunstprojekt für Kinder. Es heißt Bridging the Gap – den Graben überbrücken. Hier kommen palästinensische Kinder aus Ostjerusalem mit jüdischen Kindern aus Westjerusalem für ein Kunstprojekt zusammen. Es ist unglaublich schön zu sehen, wie sie sich, meist ohne die Sprache des anderen zu sprechen, verstehen. Über den Graben schlagen die Kinder eine Brücke, über die auch ihre Eltern vielleicht gehen können.



Gerd Derieuw pendelt als Vertriebler für BekaertDeslee zwischen Belgien und UK. So kennt er die Diskussion um den Brexit von beiden Seiten.



Was: EU-Austritt des Vereinigten Königreichs
Wann: Am 23. Juni 2016 stimmten 51,9 Prozent der Briten für den Austritt; 29. März 2017: Antrag beim Europarat eingereicht.
Wie: Allein über 20 000 Gesetze und Rechtsakte müssen geändert werden; mehrjährige, komplizierte Verhandlungen
Kosten: Niemand weiß es. Schätzungsweise 60 Milliarden Euro für die Briten.
Folgen: Preissteigerungen, Handelshindernisse, eingeschränkter Personenverkehr, Hunderttausende Arbeitsplätze sind in Gefahr, u.a. Deutschland muss mehr Geld an die EU zahlen.

SORGEN UM GROSSBRITANNIEN Vor dem Referendum waren die meisten unserer Kunden im Vereinigten Königreich überzeugt, dass es gegen den Brexit ausfallen würde. Doch die Flüchtlingsdebatte hat die Diskussion in eine gegensätzliche Richtung gelenkt: Presse und einige Politiker propagierten den Brexit als Lösung, um die Grenzen zu schließen – nicht als die ökonomische Entscheidung, um die es eigentlich ging. Für Unternehmer sind nun viele Fragen offen. Zum Beispiel, ob sich die Güter und Rohstoffe, die importiert werden müssen, verteuern, wenn es kein Handelsabkommen mit der EU gibt. Oder ob sie weiter Mitarbeiter beschäftigen können, die zum Beispiel aus der EU kommen. Dazu kommt die Sorge, dass Nachwuchskräfte abwandern, wenn die großen IT-Firmen und Banken England als Standort aufgeben. Jetzt hat auch Schottland ein neues Referendum über den Austritt aus dem Vereinten Königreich angekündigt. Vor vielen Hundert Jahren trennte die beiden Länder der Hadrianswall – wird diese antike Mauer nun wieder aufgebaut?



Was: Grenze zwischen BRD und DDR
Wann: vom 13. August 1961 bis zum 9. November 1989
Länge: 1400 Kilometer; Höhe: 3 Meter
Material: Beton, Metall, Stacheldraht, Selbstschussanlagen, Sperrgräben, Minenfelder
Kosten: geschätzte 500 Millionen DDR-Mark jährlich für Inspektion und Wartung
Opfer: zwischen 872 und 1393 Tote
Heute: längster Radweg Europas entlang des ehemaligen Grenzstreifens

OSTDEUTSCHE FREIHEITSLIEBE Wenn wir in Berlin vor der Mauer standen, fand ich sie einfach erdrückend mit den Wachtürmen und dem Stacheldraht. Sie machte mir Angst. Dort starben Menschen, die einfach nur frei sein wollten. Es ist ein schlimmes Gefühl, eingesperrt zu sein, nur weil man an einem bestimmten Ort geboren wurde. Wir waren jung, wollten unser Leben selbst gestalten und mehr von der Welt sehen. Jahrelang kämpften wir darum, ausreisen zu dürfen. Seit ich die ehemalige DDR verlassen habe, genieße ich meine Freiheit – egal wo man hinfährt, die EU macht das Reisen so unkompliziert. Jeder sollte das Recht haben, dort zu leben, wo er will.



Elke Wiesner arbeitet in der Haniel-Gastronomie in Duisburg. Geboren wurde sie in der DDR. Nach einem langen Kampf mit den Behörden erhielten sie, ihr Mann und ihr Sohn Mitte 1989 eine Ausreisegenehmigung – vier Wochen später fiel die Mauer.



Was: Grenzzaun beziehungsweise -mauer zwischen den USA und Mexiko
Wann: Grenzverlauf existiert seit 1853; ab 1994 forcierte die Clinton-Regierung die Grenzsicherung; US-Präsident Trump will eine Mauer bauen.
Länge: 3144 Kilometer; Höhe: zwischen 5 und 9 Metern
Material: Beton, Stacheldraht
Kosten: voraussichtlich zwischen 12 und 38 Milliarden US-Dollar
Opfer: Von 1998 bis 2016 sind 6951 Menschen auf ihrem Weg in die USA gestorben, vor allem an Hitze, Kälte und Schussverletzungen.

US-ISOLATION? NEIN DANKE! Die wirtschaftlichen Unsicherheiten haben viele Länder – inklusive der USA – dazu gebracht, wieder von der globalen Integration wegzugehen und sich auf sich selbst zu fokussieren. Während des Wahlkampfes hat Trump versprochen, eine Mauer zwischen den USA und Mexiko aufzubauen. Auf den ersten Blick kann man nichts dagegen einwenden, dass ein Land seine Grenzen absichert. Aber diese Absicherung führt dazu, dass Abschottung und Nationalismus in den Vordergrund treten. Das fördert Intoleranz und Vorurteile gegen Menschen, die anders aussehen, sprechen oder andere kulturelle Bräuche haben. Das ist ein großes Problem und wirklich traurig in einem Land, das aus Einwanderern entstanden ist und dessen Diversität heute eine seiner größten Stärken ist.



Bart Kohler verantwortet als Präsident TAKKT AMERICAS das Nordamerika-Geschäft des Haniel-Geschäftsbereichs.

BITTERE PILLE

Die personalisierte Medizin sprengt Grenzen und erweitert die Möglichkeiten von Ärzten, Patienten zu helfen. In Deutschland spürt man wenig davon. Die Akteure des Gesundheitswesens blockieren sich gegenseitig



Von **Til Knipper**

Neben der Tür in Saskia Biskups Büro steht ein Punchingball, darüber hängt ein Paar Boxhandschuhe. Beides sieht unbenutzt aus. Wenn sich die 45-jährige Fachärztin für Humangenetik über die Innovationsfeindlichkeit des deutschen Gesundheitssystems in Rage redet, möchte man ihr rasch die Handschuhe reichen, damit sie sich kurz abreagieren kann. „Wir müssen als Unternehmer ständig in Vorleistung gehen!“, sagt sie. „Für gesetzlich Versicherte sind medizinisch indizierte Untersuchungen nur auf Antrag oder teilweise gar nicht erstattungsfähig.“ Mit ihrer Firma Cegat, die sie 2009 mit ihrem Ehemann Dirk Biskup in Tübingen gegründet hat, bietet sie medizinische Analysen des menschlichen Erbguts an inklusive Diagnostik und Therapieempfehlungen für die behandelnden Ärzte. Das Feld, das die Biskups beackern, gehört zu den heißesten Trends in der Medizin: Mithilfe der DNA-Sequenzierung können seltene Erbkrankheiten frühzeitig diagnostiziert, Krebsarten schon vor ihrem Ausbruch entdeckt, individuelle Medikamente zur Bekämpfung von Tumoren entwickelt oder Therapien gegen Alzheimer, Parkinson und Demenz verbessert werden. In Deutschland jedoch gibt es große Widerstände – und nicht nur dagegen.

„An Idiotie nicht zu übertreffen“

Die sogenannte personalisierte Medizin verändert das Gesundheitssystem enorm, getrieben von der Digitalisierung. Nicht nur bei der Untersuchung

des menschlichen Erbguts werden Unmengen von Daten erfasst. Auch sonst werden bei der Behandlung von Patienten und durch Fitness-Armbänder und -Apps immer mehr gesundheitsrelevante Informationen gesammelt. Mithilfe von Big-Data-Analysen lassen sie sich zeitnah auswerten und zunehmend intelligent verknüpfen.

Als leidenschaftliche Forscherin verzweifelt Saskia Biskup daran, dass sie ihre Möglichkeiten in Deutschland nicht ausschöpfen kann. „Wir haben das neue Verfahren der DNA-Sequenzierung mitentwickelt, aber die deutschen Patienten profitieren nicht davon“, sagt sie. Bis Juli 2016 weigerten sich die Krankenkassen, den Einsatz des sogenannten Next-Generation-Sequencing zu erstatten, obwohl es schneller und kostengünstiger als das alte Verfahren ist. Befragt man Florian Lanz, Sprecher des GKV-Spitzenverbandes, zu der Weigerung: „Wir sind ständig bemüht, unseren Leistungskatalog dem sich verändernden Stand der Medizin anzupassen.“

Neben diesen Bemühungen gibt es zudem Verbote. Untersagt bleibt in Deutschland zum Beispiel die Trio-Analyse. Damit lassen sich frühzeitig seltene Erbkrankheiten bei Kindern diagnostizieren, indem man gleichzeitig die DNA der gesunden Eltern untersucht. Die Kassen bezahlen aber nur die Untersuchung von bis zu 25.000 Positionen im Erbgut des Kindes: „Das ist an Idiotie nicht zu übertreffen, weil wir nicht wissen, wo wir gucken sollen, wenn uns das elterliche Vergleichsmaterial nicht vorliegt“, sagt Saskia Biskup. Auch ökonomisch sei das Vorgehen der Kassen nicht sinnvoll, weil die Trio-Analyse nicht mehr koste als ▶

die isolierte Untersuchung des Kindes. In den Niederlanden, den USA und Norwegen gehört sie zu den Standarduntersuchungen.

Für die Unternehmerin Biskup ist das im Grunde kein großes Problem, da inzwischen der Großteil der von Cegat untersuchten Proben aus dem Ausland kommt. Damit sind die mehr als 130 Mitarbeiter gut ausgelastet, die Firma erwirtschaftet einen zweistelligen Millionenumsatz. Aber die Medizinerin und Forscherin Biskup ist damit mehr als unzufrieden: „Wir dürfen hier in Deutschland nicht das machen, was wir können. Und das Ausland lacht sich tot über uns.“ Da auch die sogenannte Flüssigbiopsie in Deutschland für Kassenpatienten verboten ist, hat Cegat beschlossen, entsprechende klinische Tests in den USA durchzuführen. Bei dieser neuen Methode können Tumorzellen per Genanalyse schon Jahre vor dem Ausbruch der Krankheit entdeckt werden. Das deutsche Unternehmen Curevac entwickelt sogar schon personalisierte Impfstoffe, die die per Flüssigbiopsie gefundenen Tumorzellen bekämpfen sollen. „Aber unter den aktuellen Rahmenbedingungen halte ich es für fast unmöglich, eine Zulassung für personalisierte Impfstoffe in Deutschland zu bekommen“, meint Biskup. So droht das deutsche Gesundheitssystem international den Anschluss zu verlieren.

Bedenken hier, Goldgräberstimmung dort

Denn die verschiedenen Interessengruppen aus dem Gesundheitssektor blockieren sich gegenseitig. Die gesetzlichen Krankenkassen fürchten sich vor

Folgekosten neuer Methoden wie der Flüssigbiopsie. Ihr gesamtes Abrechnungssystem ist auf die Einführung personalisierter Medizin nicht vorbereitet. Die Pharmaindustrie will einerseits den Trend nicht verpassen, befürchtet bei individueller Medikation aber gleichzeitig, ihre eigenen Blockbuster-Medikamente nicht mehr verkaufen zu können. Teile der deutschen Ärzteschaft argwöhnen, die zunehmende Digitalisierung der Medizin zerstöre das Vertrauensverhältnis zwischen Arzt und Patient. Die Patienten selbst haben Angst vor dem Missbrauch ihrer Daten. Und die deutschen Gesundheitspolitiker scheuen die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Akteuren. Die Skepsis gegenüber der Digitalisierung der Medizin ist in anderen Ländern deutlich geringer als in Deutschland. In Großbritannien hat das Gesundheitsministerium ein Projekt gestartet, in dem, staatlich finanziert, das Erbgut von 100 000 Patienten sequenziert wird. Um so Fortschritte im Kampf gegen Krebs, seltene Erbkrankheiten und Infektionen zu erzielen. Die Obama-Regierung hat 2015 mehr als 200 Millionen US-Dollar in die Entwicklung personalisierter Medizin gesteckt. Die chinesische Regierung hat 2016 erklärt, über einen Zeitraum von 15 Jahren hier bis zu zehn Milliarden US-Dollar zu investieren.

Aufbruchsstimmung herrscht auch andernorts: Nach Prognosen der Unternehmensberatung Arthur D. Little soll der digitale Gesundheitsmarkt bis 2020 seinen Umsatz weltweit auf 233 Milliarden Dollar mehr als verdoppeln. Facebook, Apple und Google sind seit Langem dabei, Biotech-Start-ups zu kaufen, Kooperationen mit Pharmakonzernen einzugehen oder Forschungsprojekte zu finanzieren. Und der deutsche Softwarekonzern SAP digitalisiert gerade

mit der US-Onkologenvereinigung Gesundheitsinformationen von Millionen amerikanischer Krebspatienten in einer digitalen Datenbank.

„Der einzelne Arzt ist überfordert“

Was SAP im großen Stil betreibt, macht der Münchner Internist Udo Beckenbauer im Kleinen: mit seinem Unternehmen Health Management Online (HMO), das er zusätzlich zu seiner Praxis gegründet hat. HMO bietet seinen Kunden eine digitale Patientenakte an und betreibt das Internetportal www.krebszweitmeinung.de. Mit HMO ermöglicht Beckenbauer Krebspatienten, eine zweite Meinung einzuholen. Sein Unternehmen arbeitet mit 37 Tumorzentren zusammen.

Dort prüfen die Krebspezialisten die Erstdiagnose, indem HMO ihnen sämtliche relevanten Informationen und Befunde des Patienten digital liefert. Die Zweitmeinung kostet 379 Euro und wird dank Kooperationsverträgen von immer mehr gesetzlichen Kassen erstattet. Die HMO-Statistik zeigt, dass in 59 Prozent der Fälle die Erstdiagnose bestätigt wird. Das Einholen einer Zweitmeinung ist trotzdem nicht umsonst: „Der Patient ist dann überzeugt, mit seiner Therapie das Richtige zu tun. Und allein das fördert seine Heilungschancen“, sagt Beckenbauer in seiner Münchner Praxis unweit des Marienplatzes.

Es bedeutet aber auch, dass die Erstdiagnose in 41 Prozent der Fälle nicht ganz korrekt war. „Es liegt nicht an den Ärzten, sondern am rasenden Fortschritt in der Forschung“, sagt Beckenbauer. Das onkologische Wissen verdopple

sich derzeit innerhalb von 24 Monaten. „Das kann ein einzelner Arzt gar nicht mehr abdecken.“ Und zwar nicht nur bei Krebserkrankungen, weswegen HMO sein Angebot auch auf Herzbeschwerden ausweiten will.

Umso unverständlicher ist es für Beckenbauer, dass Deutschland bei der Digitalisierung des Gesundheitssystems so hinterherhinkt. Trotz der Gefahr des gläsernen Patienten. „Für die behandelnden Ärzte kann der Patient doch gar nicht gläsern genug sein“, entgegnet Beckenbauer. Das verhindere Doppelbefunde sowie Fehlmedikationen und erhöhe die Kosteneffizienz. Die sensiblen Gesundheitsdaten dürfen nur nicht in unbefugte Hände kommen. „Der Arbeitgeber darf natürlich keinen Zugang haben, und die Krankenkasse bekommt auch nur die Informationen, die sie zur Abrechnung braucht.“ Auch dafür gibt es Vorbilder im Ausland. In Estland ist die digitale Patientenakte bereits flächendeckend eingeführt. Der Patient kann selbst nachvollziehen, welcher Arzt wann auf seine Daten zugegriffen hat. Missbrauch wird hart bestraft.

„Die IT-Security klebt Heftpflaster drauf“

Der IT-Experte Frank Rieger, Sprecher des Chaos Computer Clubs, ist bezüglich der sicheren Aufbewahrung der Patientendaten skeptisch. In einem Vortrag vor dem Deutschen Ethikrat verglich er die heutigen IT-Systeme mit einem Druckwasserrohr, bei dem es an allen Ecken und Enden herausspritzt. „Was die IT-Security tut, ist, kleine, bunte Heftpflaster draufzukleben und

sich darüber zu streiten, ob diese Heftpflaster lieber rot oder grün oder viereckig oder rund sein sollten.“

Als er das letzte Mal im Krankenhaus gewesen sei, habe er sich aus Versehen in das MRT-Gerät reingehackt und hatte plötzlich die Bilder auf seinem Laptop, erzählt er einem hysterisch lachenden Publikum – das einsehen muss: 100-prozentige Sicherheit kann es nicht geben. Den Aufbau eines dichten Druckwasserrohrs hält Rieger in naher Zukunft für unwahrscheinlich.

Sich deswegen der Digitalisierung verweigern wollen aber nicht mal Deutsch-

lands strenge Datenschützer. Der ehemalige Bundesdatenschutzbeauftragte Peter Schaar weiß, dass sich Datenmissbrauch nicht komplett verhindern lässt. In der Forschung plädiert er für eine Anonymisierung der Daten. Der Missbrauchsgefahr würde Schaar am ehesten juristisch begegnen: „Wenn die Daten in falsche Hände geraten können, brauchen wir ein einklagbares Diskriminierungs- und Verwertungsverbot.“ Niemand darf deswegen gekündigt werden oder seinen Krankenversicherungsschutz verlieren. Und wer sich daran nicht hält, wird bestraft. Klingt nicht so kompliziert. ■■■■■

Merkels Frust

Seit dem 1. Januar 2015 ist in Deutschland die elektronische Gesundheitskarte Pflicht. Über ihre Einführung wurde mehr als 15 Jahre diskutiert, sie hat allein die gesetzlichen Krankenkassen bisher mehr als eine Milliarde Euro gekostet. Und doch unterscheidet sie sich gegenwärtig von der früheren Versichertenkarte nur durch das aufgedruckte Foto des Versicherten.

Es wird noch ein bisschen dauern, bis selbst Notfalldaten wie die Blutgruppe des Patienten, seine Krankheitsgeschichte, Allergien und verschriebene Medikamente auf der elektronischen Gesundheitskarte gespeichert werden. Jeder Arzt könnte sie dann auslesen. Das E-Health-Gesetz der Bundesregierung, das seit Anfang 2016 schrittweise in Kraft tritt,

sieht neben der Erweiterung der Daten auch die flächendeckende digitale Patientenakte vor, in der mit Zustimmung des Patienten alle medizinischen Daten erfasst werden können.

Angesichts dieser zähen Entwicklung zeigt sich selbst Bundeskanzlerin Angela Merkel skeptisch, ob die Maßnahmen wie geplant bis 2018 abgeschlossen werden. Bei einer Rede vor dem Deutschen Beamtenbund Anfang dieses Jahres machte sie ihrem Unmut Luft: „Wenn das das Tempo der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung sein wird, dann werden wir nicht sehr erfolgreich sein, sondern in Kürze zu den Entwicklungsländern weltweit gehören.“



DUBLETTE

Physisch oder virtuell, **Bild oder Abbild:** Diese Unterscheidungen werden bald nicht mehr bedeutsam sein. Aber wenn sich alte Grenzen auflösen, brauchen wir dann nicht ein paar neue?

2016 wurde die Welt zur digitalen Arena. Millionen Menschen suchten nach Fantasiewesen, die auf dem Display ihrer Smartphones erschienen, als wären sie Teil der realen Umgebung. Inzwischen ist der Hype um das Spiel Pokémon Go zwar wieder abgeflaut. Doch die Ruhe ist trügerisch. Das Game war nur ein Vorgesmack auf das, was noch kommt. Das Telefon hat vor langer Zeit unsere Kommunikation von ihrer Ortsabhängigkeit gelöst, das Smartphone hat sie innerhalb von einem Jahrzehnt allgegenwärtig gemacht. Mit der Augmented Reality wie bei Pokémon Go begeben wir uns in eine technologisch erweiterte Version unserer Realität. Die ersten Brillen, die kontextbezogene Informationen in unser Sichtfeld projizieren können, sind auf dem Markt. Längst wurden Patente für smarte Kontaktlinsen angemeldet, die Ähnliches leisten. Virtual-Reality-Brillen machen es möglich, in komplett computergenerierte Umgebungen einzutauchen. Inzwischen gibt

es VR-Adaptionen von Computerspielen, in denen sich ein unerhörtes Maß an Emotionen entfaltet. Die virtuell eingebetteten Spieler erleben echte Gefühle, durchlaufen Spannung, Freude, Angst. Sie sind Teil des Games – und das Game ist Teil ihrer Realität.

Transaktionen als Teil der Identität

Die Frage ist nicht mehr, ob, sondern nur noch wann solche Technologien unser Leben durchdringen werden. Und wie es unsere Gesellschaft verändert. Für künftige Generationen wird es keinen Unterschied machen, ob etwas physisch oder virtuell stattfindet. Beides wird normaler Bestandteil unserer Welt sein, und wir werden beides je nach Situation nutzen – oder gleichzeitig. Alles ist dann miteinander vernetzt: die uns umgebenden Geräte, Privatleben und Arbeitswelt, analoges und digitales Sein. Und wenn Mensch

ankhoff/ig 014

und Maschine auf diese Weise immer mehr verschmelzen, dann erleben wir einen Umbruch, der die heutige Digitalisierung als simples Vorspiel erscheinen lassen wird.

Ein Beispiel: Die Blockchain-Technologie und ihre Nachfolger werden unser bisheriges Verständnis von Gesellschaft aus den Angeln heben. Mit der Idee einer auf Code basierenden Kryptowährung, wie heute schon der Bitcoin, werden Transaktionen untrennbar und dauerhaft nachvollziehbar mit ihren Besitzern verknüpft. Währung ist dann Teil unserer digitalen Identität, aus der eine Software Geld errechnet, wenn wir etwas kaufen.

Durch diese von traditionellen Regulierungen losgelöste Blockchain-Identität werden wir uns über bisherige staatliche Grenzen hinweg in neuen wirtschaftlichen und politischen Ökosystemen organisieren. Das wird nicht das Ende von großen Konzernen und bestehenden Staaten sein, aber sie werden sich in der fortschreitenden Disruption der digitalen Globalisierung verändern – und mit mächtigen Gegenmodellen konfrontiert werden, die sich aus diesen neuen Möglichkeiten heraus bilden.

Digitale Souveränität!

Auf dem Weg in eine Gesellschaft, die sich atomisiert und neu zusammensetzt, werden wir viele Kämpfe austragen müssen, damit diese Entwicklung nicht in einer Dystopie mündet. Denn mit den

Technologien der Zukunft werden die bisherigen Grenzen für den Umgang mit persönlichen, intimen Daten aufgehoben, wir werden gläsern, Privatsphäre nach unserem heutigen Verständnis gerät unter Druck. Wir werden diese Grenzen neu definieren und zum Teil verteidigen müssen, um nicht zum Spielball von ökonomischen oder politischen Interessen zu werden. Wir brauchen einen neuen Begriff von Politik und Wirtschaft. Einen, der sich durch die digitale Souveränität des Individuums definiert.

Wie begleiten wir den Übergang in diese neue Wirklichkeit, die das Leben unserer Enkel prägen wird? Indem wir uns neu justieren – uns und kommenden Generationen eine zukunftsweisende Medienkompetenz verschaffen. Wir werden lernen müssen, den digitalen Raum als zentralen Bestandteil unserer Gesellschaft zu akzeptieren. So wie unsere Vorfahren akzeptieren mussten, dass es plötzlich den Buchdruck oder die Elektrizität gab. Erst wenn wir dieses Grundverständnis als Messlatte für Gesetze und gesellschaftliche Normen begreifen, es in Lehrplänen, betrieblicher Ausbildung und Erziehung umsetzen, wird die neue Durchlässigkeit der alten analogen Grenzen zur Chance, unsere Welt klug zu verändern. Und mit etwas Glück sogar ein bisschen besser zu machen.

Alexander von Streit ist Gründer und Herausgeber des Webmagazins „Krautreporter“. Zuvor war er Chefredakteur der Technologiezeitschrift „Wired“ und Ressortleiter Digital bei „Focus online“.



ankhoff/ig 014

Muss sich nicht verstecken: Aus solchen unscheinbaren Elementen baut Andreas Mohr ganze Häuser



MACHEN

EIN TRAUM AUS SCHAUM

Ein Eigenheim mit einer abschließbaren Tür und einem wasserdichten Dach ist für Millionen Flüchtlinge oder Menschen in Katastrophengebieten nur eine Wunschvorstellung. **Andreas Mohr arbeitet daran, sie zu verwirklichen**

Von **Katharina Habon** / Fotografie: **Max Brunnert**

„Im Radio liefen gerade Nachrichten über ein Erdbeben in der Türkei, bei dem Hunderttausende ihr Zuhause verloren hatten“, erinnert sich Andreas Mohr an den Nachmittag im Jahr 1999, an dem er im Keller seines Hauses stand und ein Fenster abdichtete. Er hörte zunächst nur mit halbem Ohr zu, während er Bauschaum aus einer Tube in eine Wandlücke spritzte. Als dieser aufging wie ein Hefeteig und fest wurde, machte es in seinem Kopf „klick!“ Wie wäre es, wenn man mit dem Material billig und schnell Häuser errichten könnte, die Erschütterungen, Regen und Sturm standhielten?

Der Manager, der damals in einem großen Konzern arbeitete, spielte Szenarien durch, überlegte, wie er seine Idee umsetzen könnte. Allein, die Zeit fehlte, um das Ganze professionell anzugehen. Bis zu einem Tag im Jahr 2015, als Andreas Mohr mit Mitte 50 erfuhr, dass eines der Personalabbauprogramme diesmal auch ihn „erwischen“ würde. Der erste Schreck hielt jedoch – auch in Anbetracht der Abfindung – nicht lange an. Im Nachhinein bezeichnet er seine Entlassung sogar als „Geschenk des Schicksals“. Bot sie doch die lange erwartete Gelegenheit, sein Projekt in die Tat umzusetzen und damit Menschen in Not ein „Dach über dem Kopf“ zu ge-

ben – nicht nur als bessere Unterbringung, sondern auch als Chance, ihr Leben wieder selbst in die Hand zu nehmen. Und er nutzte den Moment: Mit seiner Firma PMFHousing steht er nun kurz davor, ein schnell aufbaubares, haltbares und günstiges Haus auf der Grundlage von, eben, Bauschaum auf den Markt zu bringen.

Mit dem Kopf durch die Wand

Bis hierhin musste der schon etwas ältere Jungunternehmer allerdings viel Überzeugungsarbeit leisten. Dabei klingt seine Idee bestechend. „Bei fast jeder humanitären Katastrophe, ob durch Natur oder Menschenhand verursacht, wird neben Gebäuden auch das Verkehrsnetz zerstört. Der Transport von gutem Baumaterial wird dadurch schwierig, langwierig und teuer“, sagt Mohr. Die Menschen müssen also mit vorhandenen Rohstoffen wie Lehmziegeln auskommen, die bei der nächsten Katastrophe wieder zerbröseln. Oder sie leben in improvisierten Zeltstädten. Flüchtlinge tun das im Schnitt mehr als elf Jahre!

Mohrs Konzept soll Abhilfe schaffen: Die Hilfsbedürftigen sollen vorgefer-

tigte Textilhüllen – ähnlich einer Luftmatratze – mit Bauschaum füllen und die Elemente anschließend zu vier Wänden und einem Dach verbinden können. Das Gesamtgewicht der einzelnen Bauteile dürfte bei 1500 Kilogramm für ein Haus für eine Familie liegen, insgesamt rund 240 Quadratmeter Wohnraum sollten damit in einen 20-Fuß-Container passen.

Andreas Mohr hatte allerdings nicht mit den vielen Fallstricken gerechnet, die seiner Vision im Weg lagen. Ob- ➤



Von der Hülle zur Wand: Andreas Mohr begutachtet ein Hauselement, das mit Bauschaum gefüllt wird



An der RWTH Aachen wird an der perfekten Fülltechnik für den Polyurethan-Schaum geforscht

wohl er sich endlich Vollzeit mit seinem Projekt beschäftigen konnte und überzeugt von der Machbarkeit war, entpuppte sich das Interesse von Unternehmen, sich zu engagieren, doch als geringer als erhofft – es gab einige „höfliche Absagen“, selbst von Herstellern des Bauschaum-Materials Polyurethan. Ein Konzern war äußerst skeptisch, was die technische Lösbarkeit anging. „Und die Experten hatten recht“, sieht Mohr heute ein. „Ich wollte wohl mit dem Kopf durch die Wand. Ich habe nicht erkannt, dass das Verfahren in der damals erdachten Form nicht funktionieren konnte.“

Alleine geht es nicht

Als Maschinenbau-Ingenieur ist der Erfinder zwar technisch versiert, aber das allein reichte nicht aus. So machte er sich auf den Weg, besuchte das „StartupDorf“, eine Initiative, die sich für die Vernetzung und Förderung von Unternehmensgründern in Düsseldorf einsetzt, las Fachliteratur und traf auf der weltweit

größten IT-Messe CeBIT in Hannover Menschen, die vor ähnlichen Herausforderungen standen oder stehen. Der erfahrene Manager begriff allmählich, dass die klassischen Leistungskennzahlen nicht für Start-ups gelten. Dort gebe es zwei wesentliche Erfolgsfaktoren: den langen Atem bei den Finanzen und die Reaktionszeit: Wie lange brauchst du, um deine Idee zu verändern, wenn etwas nicht funktioniert? „Als Einzelkämpfer bin ich zu langsam in der Problemlösung“, musste sich Mohr eingestehen. Er suchte nach Hilfe. „Dabei ist es enorm wichtig, anderen von meiner Geschäftsidee zu erzählen, auch auf die Gefahr hin, dass sie mir geklaut wird.“

Diesen Vorsatz befolgte er auch bei einem Treffen der „McCloys“. Mohr hatte Ende der Achtzigerjahre als Stipendiat des gleichnamigen Programms den Master of Public Administration in Harvard gemacht. Er kam mit Rupert Antes ins Gespräch, dem Geschäftsführer der Haniel Stiftung. So erfuhr er vom Social Impact Lab Duisburg,

einem Gründungslabor für Sozialunternehmer (siehe Kasten). Dort könne er sein Konzept in einen Businessplan überführen, bekäme Beratung sowie Kontakte zu potenziellen finanziellen und ideellen Unterstützern – eine erfolgreiche Bewerbung vorausgesetzt.



Wie beim Bier – wenn man zu viel einfüllt, schäumt's über

Im September 2016 hatte es Andreas Mohr mit seiner Firma PMFHousing – die Abkürzung steht für PolyMer Foam, also Polymerschaum – in das Qualifizierungsprogramm geschafft. Sein Unternehmen ist zwar immer noch eine „One Man Show“, aber er steht längst nicht mehr allein. Inzwischen unterstützt ihn der Chemiekonzern, der ganz am Anfang zwar Interesse gezeigt hatte, aber nicht investieren



Vorfreude bei Andreas Mohr: Bald entsteht der erste Prototyp seines Hauses

wollte. Das Unternehmen stellt teilweise einen Mitarbeiter frei und Polyurethan-Fässer zur Verfügung. Mit dem Material experimentieren Wissenschaftler der RWTH Aachen, um das „Geheimnis der richtigen Technik“ für die Füllung der Textilhüllen zu lüften.

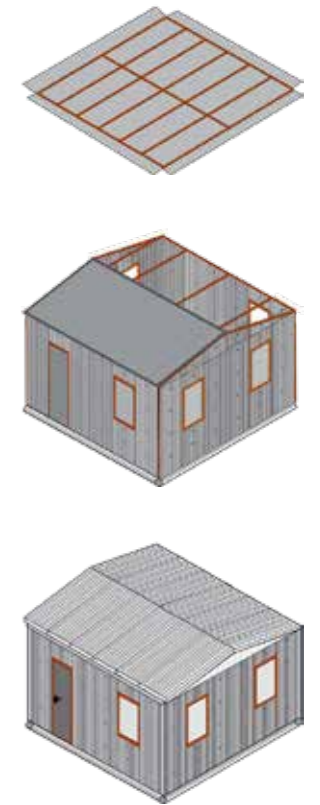
Das Ziel: komplette Städte

„Alle glauben daran, dass es bald möglich sein wird, damit innerhalb einiger Stunden ein sechs mal sechs Meter großes Haus zu errichten“, sagt Mohr, der auf seine Erfindung ein Patent angemeldet hat: Bodenplatte aus Holz, Schaum oder Beton herstellen, darauf

ein Fachwerk aus Stahlprofilen oder Kanthölzern aufbauen, die Elemente mit dem Fachwerk verkleben und ausschäumen – und fertig ist das Grundmodul. Es kombiniert die Vorteile eines Zelts (kurze Bauzeit, niedrige Baukosten und einfache Materiallogistik) mit den Stärken eines festen Hauses, das in puncto Wetterfestigkeit, Haltbarkeit, Designflexibilität und vor allem Lebensqualität überlegen ist. Zudem ist es gut recyclingfähig.

Aber Mohr denkt noch viel weiter: „Vor dem Krieg gab es zum Beispiel in Syrien ein ordentliches Bildungsniveau. Wenn jemand in Aleppo gelernt hat, Schuhe zu reparieren oder Zähne zu behandeln, möchte er das auch weiterhin tun. Dafür braucht er aber eine Werkstatt oder eine Praxis.“ Auch an dieser Stelle hakt PMFHousing ein: Neben einzelnen Häusern sollen Siedlungen aus Wohnhäusern und gewerblichen sowie öffentlichen Gebäuden entstehen. Rund 30 verschiedene Einzelteile sieht Mohrs Konzept vor, mit denen sich das Grundmodul wie mit einem Baukasten variieren oder erweitern lässt.

Damit nimmt der Gründer neben dem Hilfsgütermarkt auch den Markt für Entwicklungsprojekte ins Visier. „Für viele Menschen zum Beispiel in Afrika, Teilen Asiens und auch Südosteuropa würde dies einen großen Fortschritt bei relativ geringen Kosten bedeuten.“ Mit 200 bis 300 Euro pro Quadratmeter kalkuliert er den Kaufpreis. Mindestens zehn Jahre sollen die Häuser halten, bei guter Wartung viel länger. Soweit die Theorie – und die Praxis? „Im Sommer dieses Jahres bauen wir den ersten Prototyp am Franz-Haniel-Platz auf“, freut sich Andreas Mohr. Neben der Überprüfung der Idee an der Wirklichkeit ist sein Ziel, eine deutsche Musterzulassung als Wohnhaus für das Grundmodul zu bekommen. Das Zertifikat ist ihm wichtig, selbst wenn das Haus hierzulande nicht zum Einsatz kommen wird. „Das spielt für mich aber keine Rolle: Ein Menschenleben ist überall auf der Welt gleich viel wert.“



Schnell, günstig & wetterfest: Die Module für den Boden, die Wände und das Dach werden vor Ort miteinander verbunden und mit Bauschaum gefüllt

Gründer gesucht

Das **Social Impact Lab Duisburg** unterstützt Sozialunternehmer mit einem achtmonatigen Förderprogramm bei Entwicklung und Umsetzung ihrer Geschäftsidee. Ziel ist es, ein regionales Netzwerk aufzubauen und Veranstaltungen sowie Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten, um so die Entwicklung sozialer Innovationen in der Region Rhein-Ruhr nachhaltig zu verbessern. Interessierte können sich mit ihrem Gründungsvorhaben bewerben, alle drei Monate werden neue Teams in einem öffentlichen Pitch ausgewählt. Initiiert wurde das Lab von Haniel, der KfW Stiftung und der Prof. Otto Beisheim-Stiftung sowie der Social Impact gGmbH.

duisburg.socialimpactlab.eu

IN VIELEN AFRIKANISCHEN LÄNDERN HERRSCHT ARMUT, IHRE EINWOHNER SEHNEN SICH NACH EINEM BESSEREN LEBEN - UND FLÜCHTEN. SCHAFFEN NEUE HANDELSABKOMMEN ABHILFE?

FAIR HANDELN

Seit 15 Jahren verhandelt die Europäische Union mit Ländern in Afrika, der Karibik und dem Pazifik über Wirtschaftspartnerschaftsabkommen (EPAs). Viele afrikanische Handelspartner befürchten jedoch Nachteile aus der eigenen Marktöffnung. 2014 wurden zwar mehrere regionale EPAs in Afrika unterzeichnet; die Kontroversen reißen jedoch nicht ab. Aus Sorge um die eigene Industrialisierung weigern sich Staaten wie Nigeria und Tansania, die bereits verhandelten Abkommen zu ratifizieren. Und tatsächlich können sie sich in einigen Bereichen negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirken. Dabei sind weniger die Handelsgrenzen der EU das Problem, denn die Abkommen sehen weitgehende Zollsenkungen vor. Risiken birgt stattdessen die Marktöffnung, zu der sich die afrikanischen Partner im Gegenzug verpflichten.

Schokolade statt Kakaobohnen

Der Abbau eigener Handelsgrenzen verspricht zwar günstigere Importe, verringert aber das Exportpotenzial. Der flexible Einsatz protektionistischer Maßnahmen, wie etwa Steuern, wäre für afrikanische Länder deshalb wichtig, um eine Marktöffnung mit der gezielten Förderung einzelner Sektoren zu verbinden, deren Wertschöpfungspotenzial hoch ist. Wertschöpfung bedeutet:

anstelle von Rohstoffen wie Zucker oder Kakaobohnen weiterverarbeitete Produkte wie Schokolade zu exportieren, deren Marktwert um ein Vielfaches höher liegt.

EPAs erschweren es jedoch, Steuern auf den Export von Gütern wie Rohstoffen einzusetzen. Äthiopien zum Beispiel hat diese in der Vergangenheit erfolgreich als Anreiz für eine Weiterentwicklung der eigenen Lederindustrie genutzt. Viele afrikanische Länder haben dennoch ein EPA abgeschlossen, insbesondere um dem drohenden Verlust von zollfreiem Marktzugang in die EU zu entgehen.

Die EU betont, dass die EPAs im Vergleich zu anderen Handelsabkommen weiter reichende Schutzklauseln und Ausnahmen enthalten. Das ist richtig, kann aber nicht in allen Fällen die Risiken auffangen. Zwar konnten die afrikanischen Staaten rund 20 Prozent des Handelsvolumens von der Marktöffnung ausnehmen; diese Ausnahmen betreffen vor allem landwirtschaftliche Produkte.

Doch in Zukunft könnte es für viele afrikanische Staaten sinnvoller sein, Produkte der weiterverarbeitenden Industrie zu schützen. Die Länder, die ein EPA unterschrieben haben, sollten bei der Umsetzung darauf drängen, dass die angekündigte Überprüfung der Abkommen tatsächlich verwirklicht wird. Auf diese Weise ließen sich bei negativen Auswirkungen zumindest Anpassungen anmahnen.

Afrikanische Regierungen sind gefordert

Es wäre jedoch zu einfach, die EPAs zum zentralen Entwicklungshindernis der afrikanischen Partner zu stilisieren. Die individuellen nationalen Rahmenbedingungen spielen eine zentrale Rolle für wirtschaftliches Wachstum und soziale Gerechtigkeit. Viele Regierungen haben ihren eigenen Spielraum in der Vergangenheit nicht genutzt. Mit anderen Worten: Die afrikanischen Länder müssen auch eigene soziale, politische und wirtschaftliche Reformen initiieren und umsetzen.

Die Grundidee der EPAs, handelspolitische Reformen anzuregen, ist zukunftsweisend, aber der Impuls für eine strategische Neuausrichtung einer nationalen Ökonomie kann nicht von außen kommen. Viele afrikanische Regionen sind gerade erst dabei, eine eigene handelspolitische Strategie zu entwickeln. Der Druck der EU, die Abkommen dennoch abzuschließen, könnte somit kontraproduktive Auswirkungen haben, weil einige Länder schlicht noch nicht dazu bereit sind.

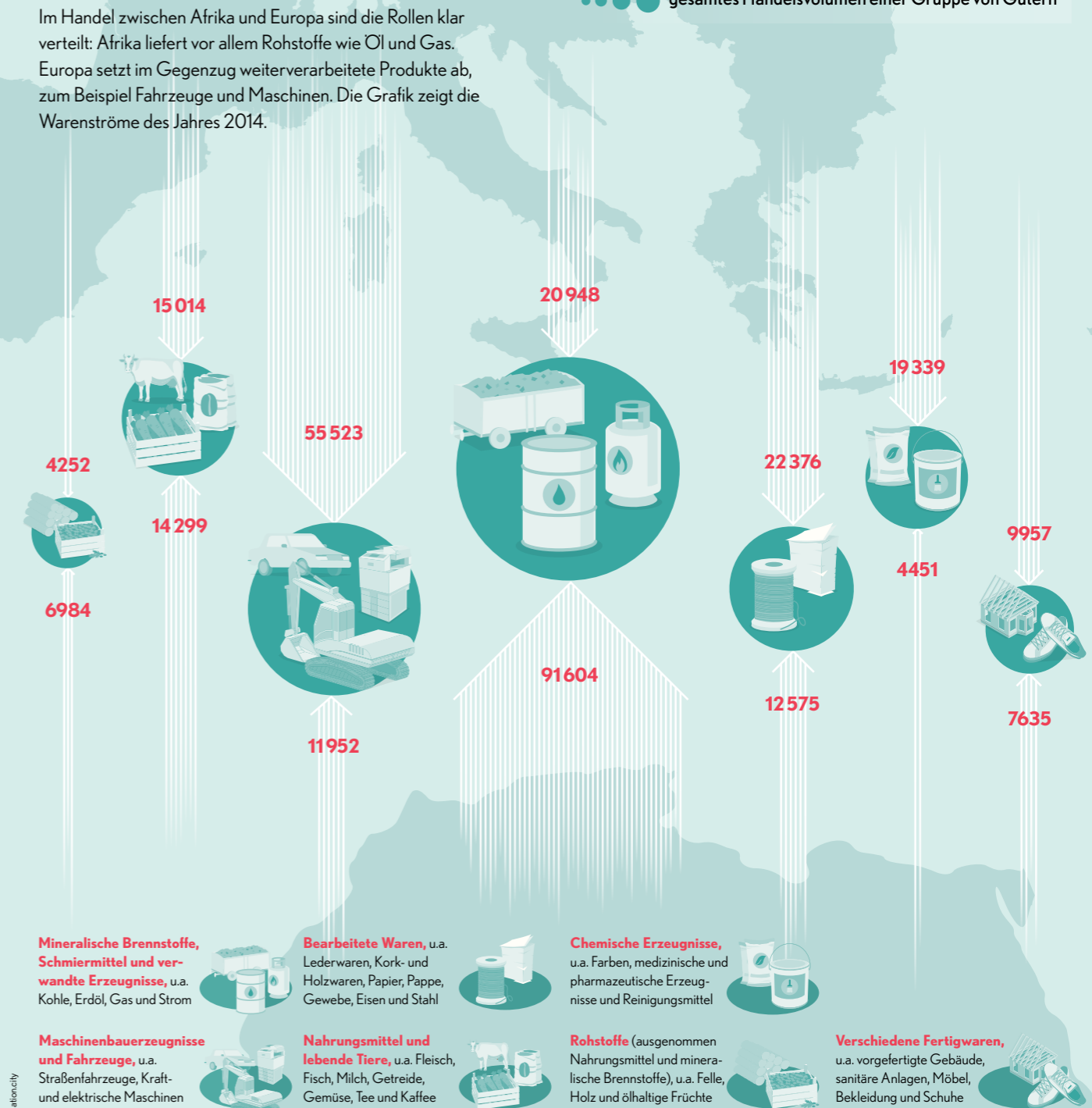


Clara Weinhardt ist Research Associate am Global Public Policy Institute in Berlin. Fabian Bohnenberger arbeitet für das German Institute of Global and Area Studies.

GEBEN UND NEHMEN

Im Handel zwischen Afrika und Europa sind die Rollen klar verteilt: Afrika liefert vor allem Rohstoffe wie Öl und Gas. Europa setzt im Gegenzug weiterverarbeitete Produkte ab, zum Beispiel Fahrzeuge und Maschinen. Die Grafik zeigt die Warenströme des Jahres 2014.

Warenstrom im Wert von zwei Milliarden Euro
 ●●●●● gesamtes Handelsvolumen einer Gruppe von Gütern



Grafik: C3 Visual Lab; Quellen: Eurostat, Global Population

Auf dem afrikanischen Kontinent bekommt jede Frau im Schnitt fast **4 Kinder** - in der EU sind es **1,57**.

Die Bevölkerung südlich der Sahara lebt im Durchschnitt von rund **4 Euro** pro Tag. In der EU sind es gut **57 Euro**.

Bis zum Jahr 2050 dürften **2,7 Milliarden** Menschen in Afrika leben - in Europa etwa **525 Millionen**.



Ichsüchtig oder charismatisch?
Der Grat zwischen normal und gestört ist schmal.

DER NARZISST IN UNS

Wir leben im Zeitalter der Selbstsucht. Das sagen viele, aber der Psychiater Reinhard Haller kennt sich damit aus. Ein Gespräch über Egomanie in Unternehmen und auf der politischen Bühne

Interview: **Peter Gaide**
Illustration: **Tyler Spangler**

Freundlich, weißer Kittel mit Kugelschreiber in der Brusttasche, dunkelblaue Birkenstock-Sandalen: Reinhard Haller verkörpert den Arzt alter Schule. Seit 1983 leitet der Psychiater die Suchtklinik Maria Ebene in Frastanz in Österreich. Außerdem ist er Gerichtssachverständiger; mehr als 8000 Gutachten hat der 66-Jährige geschrieben. Seine Klientel: (Serien)mörder, Attentäter, „Euthanasieärzte“ und Kriegsverbrecher. Eine Welt voller Narzissmus, Kränkung, Gewalt, Wahn und Tod. Wie gut, dass über seinem schwarzen Ledersofa zwei Holzfiguren thronen: Cosmas und Damian, die Schutzheiligen der Mediziner.

Herr Haller, seit vielen Jahren schauen Sie Menschen in die Seele. Wir beide kennen uns wenige Minuten. Wie lange würden Sie brauchen, um bei mir eine psychische Störung oder Krankheit zu diagnostizieren?
Besonders auffällig wirken Sie im Moment nicht, aber das muss nichts

heißen, vielleicht halten Sie sich bewusst zurück und spielen die Rolle des höflichen Journalisten einfach gut. Ich praktiziere zwar schon lange als Psychologe und Psychiater, und ob ich will oder nicht, besitze ich eine gewisse Erfahrung – nur, einen Röntgenblick für Ihre Seele habe ich nicht.

Aber Übung und Instinkt.

Ein Gespür für bestimmte Störungen habe ich, was nicht heißt, dass ich nicht sehr gründliche Untersuchungen machen muss, um sicherzugehen. Es gibt ja viel mehr als den persönlichen Eindruck – psychologische Tests, Fragebögen, Zeugenbeobachtungen, auch die Art einer Straftat verrät viel über den Geisteszustand. Ich versuche immer, umfassend in alle Richtungen zu schauen. Vorurteile und Scheuklappen wären schlecht.

Was unterscheidet eine gesunde von einer kranken Persönlichkeit?

Zunächst: Persönlichkeitsstörungen wie Narzissmus sind keine psychischen Krankheiten wie Depression oder Schizophrenie, sondern extreme Ausprägungen allgemeiner Charakterzüge. Die Grenze zwischen noch normal und bereits gestört – das ist die Ursprungsfrage der Psychiatrie. Wir haben keine Messmethoden, mit denen wir sagen können: Sie sind zu 65 Prozent narzisstisch, zu 34 Prozent traurig und zu einem Prozent fröhlich. Messen kann man Persönlichkeitseigenschaften nicht.

Wo setzen Sie an?

Beim Leiden. Und dabei spielt die Bewertung durch die Gesellschaft eine erhebliche Rolle. Wenn sich jemand obskur verhält, aber nieman-

den – sich selbst eingeschlossen – schädigt oder stört, dann ist die Störung auch kein Problem. Wenn jedoch ein Narzisst andere dauernd niedermacht oder entwertet, dann leiden die sehr wohl darunter. Wenn ein misstrauischer Mensch paranoid oder ein Stück weit wahnhaft wird, dann wird er sich wahrscheinlich im Lauf der Zeit verfolgt und benachteiligt fühlen und darunter leiden. So werden Persönlichkeitsstörungen zum Problem.

„Der Narzissmus ist zu einem gesellschaftlichen Ideal geworden“

In Ihrem Buch „Die Narzissmusfalle“ skizzieren Sie 13 verschiedene Ausprägungen des Narzissmus. Eine erstaunliche Bandbreite.

Nicht alle diese Formen bereiten große Probleme. Beim Narzissmus kommt es auf die Dosis an. Ein bestimmtes Maß ist durchaus erforderlich. Wenn also jemand zu wenig Durchsetzungsvermögen hat, andere Menschen nicht ansprechen und begeistern kann, dann gilt er als ein neurotischer Mensch.

Und wenn er zu viel davon hat ...

... sprechen wir von einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Aber auch da ist die Form bedeutsam. >

Der übliche Narzisst ist vielleicht störend oder gar lächerlich, aber nicht wirklich gefährlich. Seine Prahlerei ärgert uns, ist aber nicht weiter schlimm. Oder nehmen Sie den demütigen Narzissten, der in seiner Bescheidenheit alle anderen ausstechen will. Oder ein chronisch Beleidigter. Der leidet meistens selbst genug darunter. Das alles ist nichts gegen den malignen, also böartigen Narzissten. Wenn der zum Beispiel als Chef andere Menschen kontinuierlich mobbt und nieder macht, dann ist das ein Problem.

Gibt es ihn häufig, den böartigen Narzissten?

Verlässliche Zahlen existieren meines Wissens nicht, wie soll man die auch erheben? Wenn ich mir allerdings die Reaktionen mancher Leser auf mein Buch ansehe, scheint es ihn in Paarbeziehungen und vor allem am Arbeitsplatz deutlich häufiger zu geben, als man meint. Und der Anteil dürfte durchaus zunehmen. Der Narzissmus ist von allen Psychopathien die gegenwärtig relevanteste, weil er zu einem gesellschaftlichen Ideal geworden ist. Jeder will sich zeigen, darstellen, der ganzen Welt mitteilen, dass er auf einem Berg sitzt oder eine Fleischwurst isst. Das alles ist eindeutig narzisstisch. Der Narzissmus hat eine gewisse Demokratisierung erfahren.

Ist das nicht gut? Aufklärung und Liberalismus haben doch genau das versprochen: das Ich stärken, es von Kollektivismus und Überangepasstheit befreien.

Es ist ambivalent. Früher praktizierte nur eine kleine Minderheit, also der Adel, einen exzessiven Narzissmus. Heute leben wir ihn alle aus. Und wir haben ja auch allen Grund

dazu: Wir fliegen durch die Lüfte, sterben nicht mehr im Kindsbett, essen gut, duschen warm, sind in weiten Teilen Herr und Frau über die Natur geworden. Das ist einerseits erfreulich. Andererseits führt es zu sozialer Kälte, Entsolidarisierung und Vereinsamung, je mehr ich zu sehr auf mich zentriert lebe.

„Bei Verfehlungen in der Wirtschaft sind häufig starke narzisstische Züge im Spiel“

Aber es gibt doch allerlei gegenläufige Tendenzen.

Das leugne ich nicht, aber die Narzissmus-Strömungen sind stark. Terror und Amokläufe sind sehr narzisstisch geprägt, sie dienen dem Abbau von Kränkungen, richten sich gegen die vermeintlich heile Welt. Die heutigen Drogen sind stark narzisstisch: Ecstasy, Amphetamine, Kokain. Auch die Bankenkrise war eine narzisstische Krise. Man hat Scheinwerte ohne Substanz aufgebaut. Der Narzisst ist innerlich schwach und hat wenig Selbstvertrauen, deshalb baut er eine grandiose Fassade auf.

Angeblich tritt psychopathisches Verhalten im oberen Management von Unternehmen besonders geballt auf. Der kanadische Kriminalpsychologe Robert Hare schrieb einmal: „Attraktive, intelligente und gebildete Psychopathen, die in einer wohlhabenden Familie groß geworden sind, rauben keine Bank aus, sie werden Bankvorstand.“

Keineswegs sind alle Führungskräfte oder Vorstände psychisch gestört – aber manche schon. An der Universität St. Gallen wurden wirtschaftspsychologische Untersuchungen gemacht, in denen die Profile von psychopathisch veranlagten Verbrechen und Börsen-Brokern verglichen wurden. Es fanden sich kaum Unterschiede. Beide Gruppen sind in einem überdurchschnittlichen Maß rücksichtslos, risikobereit, verantwortungslos, haben einen Mangel an Gefühlen, agieren manipulativ. Das brachte eine recht breite Forschung über Narzissmus und Führungsverhalten in Gang.

Was kam dabei heraus?

Narzissmus ist für die Karriere anfangs förderlich. Narzissten sind oft durchsetzungsstark, begeisterungsfähig, sehr strebsam, legen eine gewisse Rücksichtslosigkeit an den Tag, verfügen über manipulative Fähigkeiten, sind sehr neidisch. Das alles führt dazu, dass es aufwärts geht, übrigens auch für das Unternehmen. Aber im Laufe der Zeit kehrt sich diese Entwicklung um: Der Narzisst wird einsamer in seinen Entscheidungen, andere Meinungen empfindet er als Majestätsbeleidigung. Er lässt sich nicht mehr korrigieren und erden. Er entwickelt Allmachtsfantasien, etwa, dass Gesetze oder Steuervorschriften doch nur für die Dummen gelten, aber nicht für ihn.

Bei der sogenannten Weißen-Kragen-Kriminalität, also Verfehlungen in der Wirtschaft, sind sehr häufig starke narzisstische Züge im Spiel.

Narzisst können demnach eine Zeit lang vorteilhaft für Unternehmen sein, nach ein paar Jahren sollte man sie aber lieber vor die Tür setzen?

So könnte man es fassen, wenn man es mit berechnendem Blick betrachtet. Aber leider ist der Narzisst dann so stark und furchteinflößend, dass ihm niemand mehr gewachsen ist und man ihn nicht mehr loswird. Insofern ist das ein eher theoretischer Vorschlag.

„Führungskräfte sparen zu sehr mit Lob“

Der Psychoanalytiker und Philosoph Erich Fromm prägte die Formel vom „Narzissmus als Berufskrankheit und Berufskapital“. Darin steckt der Gedanke, dass der Narzissmus auch Vorteile hat. Welche sind das?

Narzisst – Männer wie Frauen – sind oft faszinierend und verführerisch. Sie wirken anziehend und attraktiv. Das muss nicht unbedingt sexuell sein. Trump zum Beispiel wurde ja nicht gewählt, obwohl er Narzisst ist, sondern weil. Ich glaube, Trump weiß das auch. Er wird psychologisch unterschätzt. Sein Gehabe und Getue spricht bestimmte Leute an, die sich jemanden

wünschen, der gewissermaßen dazwischenhaut, sich vermeintlich um nichts schert und mal so richtig aufräumt – etwas, das sie selbst in ihrem Leben wünschen, aber nicht können. Bei Erdogan ist es etwas anders, aber ähnlich.

Spitzen wir es zu: Wer zu empathisch und sozial ist, der wird nicht die Nummer eins in der Branche.

Na ja, Narzissmus ist schon ein mächtiger Motor, aber er dreht halt sehr hochtourig. Wenn man abhebt und die Bodenhaftung verliert, wird es schwierig, wenn die Allmacht Oberhand gewinnt. Ideal dagegen ist der Typus des Charismatikers, quasi als gutartige Form des Narzissten. Während der Charismatiker auch andere Meinungen und Götter neben sich duldet, ist der Narzisst ichsüchtig und entsprechend leicht kränkbar.

Was die Frage aufwirft, wie man einen krankhaften Narzissten umgehen sollte.

Einfach ist es nicht. Ich habe mir ein gewisses Maß an Humor antrainiert. Man darf einfach nicht alles so ernst nehmen, was solch ein Mensch von sich gibt. Aber das hilft natürlich nicht immer. Tritt ein Narzisst zu oft entwertend auf, hilft manchmal nur der eigene Rückzug. In Unternehmen sieht man das ja häufig, dass es irgendwann einsam wird um den Narzissten. Lob kann helfen, einen Zugang zum Narzissten zu bekommen. Er braucht ja extrem viel Lob, es ist nie genug. Aber ehrliches Lob kann ihn öffnen.

Sie, ich, alle Menschen brauchen Lob.

In der Tat. Jede Untersuchung über Zufriedenheit am Arbeitsplatz zeigt, dass gerechte Gratifikation weit vor-

ne steht – und zwar nicht nur eine angemessene Bezahlung, sondern vor allem Anerkennung und Wertschätzung. Führungskräfte sparen zu sehr mit Lob. Hier in Voralberg sagt man: Nicht schimpfen ist loben genug. Das ist natürlich Quatsch und schon lerntheoretisch falsch. Nicht schimpfen ist Tadel genug, müsste man sagen. Aber Lob muss authentisch sein. Nicht antrainiert, nicht floskelhaft, sondern konkret und echt.

Am Ende von „Die Narzissmusfälle“ schreiben Sie: „Unsere Gesellschaft braucht mehr Anti-Narzisst, aber rasche Änderungen wird es nicht geben.“ Das klingt ernüchtert.

Als Pessimisten sehe ich mich eigentlich nicht, eher als Mahner. Der Physiker Stephen Hawking sagte einmal, das Überleben der Menschheit werde wesentlich davon abhängen, ob sie die gute Empathie retten kann – im Unterschied übrigens zur schlechten, sadistischen Empathie. Das zum Teil sehr ausgeprägte Einfühlungsvermögen eines Sadisten ist ja nur darauf gerichtet, möglichst große Qualen zu bereiten. Jedenfalls ist ein Mangel an guter Empathie – sich nicht einfühlen zu können in den anderen Menschen, seine Bedürfnisse und Empfindungen nicht ernst zu nehmen – ein wesentliches Kennzeichen des Narzissmus. Gute Empathie ist eine zutiefst anti-narzisstische Eigenschaft. Wir brauchen mehr von ihr.



Prof. Dr. Reinhard Haller ist Psychiater, Psychotherapeut, Neurologe und Buchautor. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Suchtforschung und -behandlung. Zuletzt erschien von ihm „Die Macht der Kränkung“.

HOW TO HANIEL

Zugegeben, es gibt Unternehmen, die sich einfacher erschließen als Haniel. Um Einsteigern (und auch Fortgeschrittenen) den Überblick zu erleichtern, erklären wir in dieser Rubrik, was Haniel ausmacht

GRENZEN SELBST SETZEN

Als Family-Equity-Unternehmen vereint Haniel zwei Seiten: die Professionalität des Private-Equity-Business und die Werte eines **Familienunternehmens**. Die Holding gestaltet ein diversifiziertes **Portfolio** mit zukunftsweisenden Geschäftsmodellen und entwickelt Marktführer. Um es zu ergänzen, ist sie auf der Suche nach neuen **Investitionsmöglichkeiten**. Haniel verfolgt dabei einen langfristigen und nachhaltigen Ansatz, der sich auch in der **konservativen Finanzpolitik** widerspiegelt. Bei allen unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigen wir das **Gemeinwohl** und fordern das auch von den Geschäftsbereichen. Denn das entspricht dem Grundsatz des „Ehrbaren Kaufmanns“, der schon unseren **Gründer Franz Haniel** antrieb.

Familie

Bei Haniel gilt seit 100 Jahren die Trennung von Kapital und Management: Obwohl zu 100 Prozent in Familienbesitz, ist kein Mitglied der Familie Haniel im Unternehmen tätig – nicht mal als Praktikant. Für Familienmitglieder gelten noch weitere Regeln: So dürfen zum Beispiel die Unternehmensanteile nur untereinander weitergegeben werden. All diese Grundsätze sind in einer Familien-Charta zusammengefasst.

Portfolio

Haniel hat ein dezentrales Führungskonzept: Die Verantwortung für operative Entscheidungen liegt bei den Führungskräften vor Ort, als Holding legt Haniel mit den Geschäftsbereichen dafür verbindliche Ziele und Mindeststandards sowie strategische Initiativen fest. Eine Geschäftsordnung regelt die Grundsätze der Zusammenarbeit. Ergänzt wird sie durch verschiedene Richtlinien, zum Beispiel zu Risikomanagement, Finance oder IT, und den Code of Conduct, der die Verhaltensgrundsätze und gemeinsamen Werte enthält, die in der Haniel-Holding und deren Beteiligungen im Unternehmensalltag gelebt werden sollen.

Investition

Haniel ist auf der Suche nach neuen Geschäftsbereichen. Um sicherzustellen, dass die Unternehmen auch zu Haniel passen, kommt ein Investitionsfilter zum Einsatz. Im Fokus stehen gut positionierte mittelständische Unternehmen in attraktiven Nischen, die ihre marktführende Position mit Haniels Unterstützung und Kompetenz mittel- bis langfristig ausbauen können. Außerdem sollten die Firmen zur Diversifikation des Portfolios beitragen, und es sollte für Haniel möglich sein, eine deutliche Mehrheitsposition einzunehmen.

Management

Nach dem Erwerb neuer Geschäftsbereiche strebt die Haniel-Holding mittel- bis langfristig eine Verschuldung von etwa einer Milliarde Euro an. Denn diese Höhe passt sowohl zum Marktwert der Beteiligungen als auch zum Cashflow der Haniel-Holding. Eine konservative Finanzpolitik ist nicht nur ein wichtiger Faktor in Richtung eines Investment-Grade-Ratings, sondern reduziert auch das Risiko für die Gesellschafter.

Historie

Schon die Geschäftsidee, mit der bei Haniel 1756 alles begann, basierte auf dem grenzüberschreitenden Handel: Franz Haniels Großvater, Jan Willem Noot, baute das Packhaus und lagerte dort für Kaufleute aus der Region die Kolonialwaren ein, die über den Rhein aus den holländischen Kolonien kamen. Bis dahin waren nicht genug sichere Lagermöglichkeiten für die empfindlichen Kostbarkeiten wie Gewürze, Tabak, Tee, Kaffee und Baumwolle vorhanden. Mehr als 260 Jahre später hat sich das Kerngeschäft zwar verändert, die Holding hat ihren Sitz aber immer noch rund um das Packhaus.

Haltung

Haniel will den wirtschaftlichen Erfolg mit Verantwortung für Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt verbinden und so über Generationen hinweg Werte schaffen. Um sicherzustellen, dass sich verantwortungsvolles Unternehmertum durch das gesamte Geschäft zieht und so zum Wettbewerbsvorteil wird, schafft Haniel entsprechende Strukturen und gibt den Geschäftsbereichen richtungweisende Leitplanken in den drei Handlungsfeldern Mitarbeiter, Wertschöpfungskette und Innovation vor.

AUF TUCHFÜHLUNG

Zeynep Mutlu arbeitet im Vertrieb von CWS-boco. In ihrer Freizeit beschäftigt sich die Ingenieurin mit Mode: Ihr Blog zeigt sie in Outfits mit Kopftuch. **Eine Frau, die mit Konventionen bricht**

Von **Alexandra Hildebrand**
Fotografie: **Burak Dirik**

Mittagspause im Café Schmidt am Hamburger Fischmarkt. Es duftet nach frischem Gebäck und Kaffee. An den Tischen: Trauben von Menschen aus den umliegenden Büros. Stimmengewirr, Bestecke klappern, Holzstühle knarzen. Lächelnd betritt Zeynep Mutlu den Raum, zieht Blicke auf sich, nimmt Platz. Rasch die Bestellung aufgeben, und dann los: Es gibt viel zu erzählen.

DIE MODISCHE

Zeynep Mutlu hat große dunkle Augen, lange Wimpern, eine schmale Nase. Sie trägt einen Hosenanzug, weiße Bluse, hochhackige Schuhe – ein Businessoutfit, sehr stylish: „Ich versuche, bei den ganzen Regeln und Dresscodes ich selbst zu bleiben“, sagt sie. In ihrem Beruf vertreibt sie bei CWS-boco Berufskleidung. „Natürlich hat das auch was mit Mode und Design zu tun, aber es ist beständiger – manchmal tragen meine Kunden eine Kollektion drei Jahre lang.“ Die Bluse, die sie heute anhat, ist eigentlich ein Männerhemd und schaut unter dem Blazer hervor. Auf dem Kopf hat sie sich ein dunkelblaues Kopftuch zu einem Turban gebunden, das ihren islamischen Glauben bezeugt. Mutlus

Eltern stammen aus der Türkei. „Außerdem liebe ich freche und rockige Details wie Nietengürtel oder Ganzfingerringe, um ein bisschen Farbe in das Einheitsgrau zu bringen.“ Sie fällt auf, und das trägt auch ein bisschen zu ihrem Erfolg im Beruf bei.

„Religion und Mode sind für Zeynep Mutlu kein Widerspruch. Sie will neugierig machen und inspirieren.“



„Ich versuche, bei den ganzen Regeln und Dresscodes ich selbst zu bleiben“

DIE BUSINESSFRAU

Der Wahlhamburgerin – geboren wurde sie in Rendsburg – ist die Arbeit mit anderen Menschen wichtig: „Ich bin von Natur aus offen, schließe gerne neue Bekanntschaften und mag es, andere Meinungen und Gedanken kennenzulernen.“ Deshalb studierte sie nach ihrer Ausbildung zur Bürokauffrau Textilingenieurwesen in der Hansestadt und bewarb sich anschließend bei CWS-boco im „Sales Excellence“-Programm. Die Initiative bereitet neue Mitarbeiter in Trainingseinheiten auf ihre Aufgaben im Vertrieb vor. „Ich habe in einem Jahr alles über den Vertrieb, den Umgang mit Kunden, Körpersprache und Auftreten gelernt“, sagt Mutlu. Entgegen der Erwartung vieler profitiert sie von ihrem Kleidungsstil. „Ich mache die Menschen neugierig, auch wenn ich es gar nicht beabsichtige. Meine Gesprächspartner wollen wissen, warum ich einen Turban trage, stellen Fragen, und ich beantworte sie. Gute Beziehungen sind für meinen Job essenziell.“ Ihre Mode in Kombination mit ihrer Religion baut eine Brücke zu den Menschen. Auch privat möchte sie das erreichen – und ihr Blog spielt dabei eine wichtige Rolle. ➤





Training on the Vertrieb

Mit dem TÜV-zertifizierten Programm „Sales Excellence“ bildet der Haniel-Geschäftsbereich CWS-boco Einsteiger wie Zeynep Mutlu für den Direktvertrieb aus. Die Teilnehmer durchlaufen ein zwölfmonatiges Trainingsprogramm, das verschiedene Trainingsmodule sowie Begleitung und Unterstützung durch einen erfahrenen Vertriebspartner als Mentor beinhaltet.

DIE BLOGGERIN

Mutlu im Overall, mit Hippiekleid, mit Bomberjacke und High Heels: Auf dem Blog makzey.com lesen rund 5000 Follower ihre Einträge und die ihrer Freundin Makbule. Ihre Kleidung kauft sie selbst, verändert sie aber auch gerne, indem sie zum Beispiel Ärmel abtrennt. „Ich bespiele hauptsächlich den Fashionbereich, in dem ich Fotos von meinen Outfits online stelle – nicht als Werbung für Modemarken, sondern als Inspiration für andere. Makbule kümmert sich um Reisen und Essen.“ Den Blog betreibt Mutlu in ihrer Freizeit, als Ausgleich zum Job. Aber nicht nur deshalb. Sie will auch zeigen, dass sich weder Religion und Mode noch traditionelle Werte und modernes Leben ausschließen. „Unsere Beiträge sollen inspirieren. Wenn man Kopftuch trägt und zwischen zwei Kulturen schwebt, muss man sich immer wieder beweisen. Dennoch sind wir voller Power und kämpfen uns überall durch. Wir möchten andere Menschen motivieren, nie aufzugeben und ihre Ziele bis zum Ende zu verfolgen“, schreibt sie auf makzey.com.



Fashionista:
5000 Follower
lesen Zeynep Mutlus
Blog-Einträge

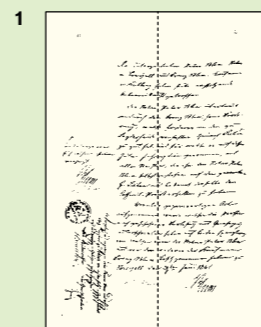
DIE GLÄUBIGE

Aber wie ist das genau mit den zwei Kulturen? „Ich habe lange versucht, mich einzuordnen, bis ich festgestellt habe, dass ich das gar nicht muss“, sagt sie entschlossen. Mutlu wurde sehr religiös erzogen. „Meine Eltern haben mir Tugenden wie Nächstenliebe, Bescheidenheit und Toleranz nahegelegt. Meine Religion ist mein gesunder Menschenverstand.“ Dazu gehört auch, dass sie sich nicht auf die Gesetze aus dem Koran versteift, sondern ihren Sinn hinterfragt und an die gesellschaftlichen Realitäten anpasst. „Der Sozialstaat Deutschland und das europäische Rechtssystem berücksichtigen sehr viele Werte, die der Koran und meine Familie mir vermittelt haben“, ist Mutlu überzeugt. Für ihren Mut zur Individualität bekommt sie viel positives Feedback. „Meine verrückte Tochter“, nenne ihre

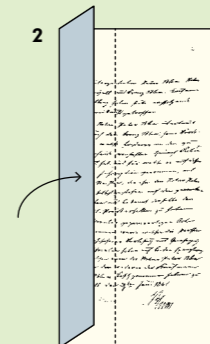
Mutter sie liebevoll. Ihre internationalen Follower in den sozialen Medien sind begeistert von ihrem Stil. Es gibt aber auch Kritiker. Laut Mutlu haben insbesondere sehr traditionell erzogene Muslime öfter mal „was zu meckern“, etwa dass sie sich nicht dem Koran entsprechend kleide und ihn deshalb auch nicht adäquat leben könne. Mutlu sieht das anders: Für sie ist ihr Kopftuch eine Hilfe, sich daran zu erinnern, ihre eigenen Grenzen nicht zu überschreiten. Wenn sie betet, hilft ihr das, zum Beispiel an einem stressigen Arbeitstag zur Ruhe zu kommen. Und mit ihrer modischen, aber nicht freizügigen Art will sie als offener, interessierter Mensch wahr- und ernst genommen werden. „Jeder soll so leben, wie es ihm guttut. Es gibt nicht nur Schwarz und Weiß. Bunt ist viel schöner!“

„Jeder soll so leben, wie es ihm guttut“

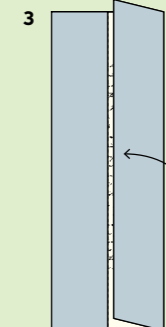
POST-BOOTE



Die Rivalität zwischen Düsseldorf und Köln ist gelebte Tradition.



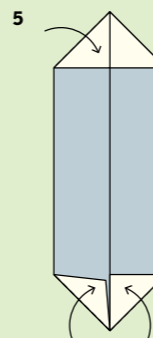
Doch 1795 lag zwischen den beiden Städten eine echte Grenze, markiert durch den Rhein:



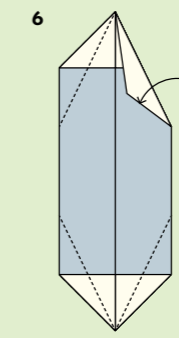
Köln und das linke Rheinufer waren von französischen Truppen besetzt, das rechtsrheinische Gebiet ...



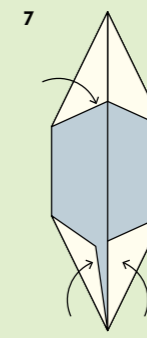
... wo Düsseldorf liegt, bestand aus verschiedenen Territorien in kirchlichem und weltlichem Besitz.



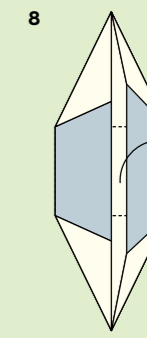
Korrespondenz von einer in die andere Stadt musste deshalb einen großen Umweg machen:



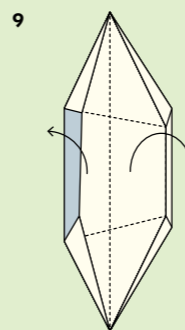
über die neutrale Schweiz oder das badische Mühlhausen.



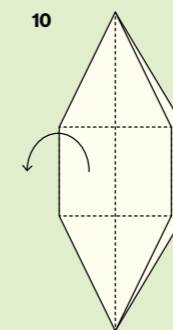
Doch die drei Brüder Franz, Gerhard und Wilhelm Haniel ...



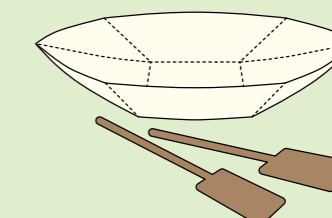
... organisierten mit Erlaubnis des französischen Generals in Moers ...



... der zufällig bei einem Verwandten der Haniels einquartiert war ...



... einen Postdienst, der über alle Grenzen hinweg rechts- und linksrheinische Städte verband.



Von diesem Angebot wurde lebhaft Gebrauch gemacht: Ein Haniel-Ruderboot brachte täglich Briefe über den Rhein.

„Man kann eine Grenze
nicht erkennen, wenn man sie
nicht überschreitet.“

Heinrich Böll

**Neugierig bleiben und
Erfahrungen sammeln** - das
geht auch wunderbar
mit enkelfähig im Internet.

 www.haniel.de/enkelfaehig