

WIRTSCHAFT

Scherben und Glück

Nach der Wende zerbrach die deutsche Porzellanindustrie, ein paar Firmen haben wieder Erfolg. Wie machen sie das? Der Report > Seite 32



STEUERHINTERZIEHER

Ab ins Pflegeheim



VON KLAUS OTT

Es ist fast immer dasselbe. Banken haben geholfen, Steuern zu hinterziehen. Mit Briefkastenfirmen, Stiftungen und Schwarzgeldkonten. Banken haben sogar geholfen, die Staatskasse zu plündern. Mit dubiosen Aktiendeals, mit Umsatzsteuer-Betrügereien und anderen kriminellen Geschäften. Am Ende, nach langen Ermittlungen, kaufen sich die Geldinstitute frei. So läuft das meist auch bei sehr vermögenden Steuerhinterziehern, die sich wie die Banken erfahrene Anwälte leisten können. Die sorgen dafür, dass ihre Mandanten glimpflich davonkommen. Zahlungsbescheid, Überweisung, Sache erledigt. Persönliche Folgen hat das, was Bankvorstände und Steuerhinterzieher angerichtet haben, nur selten. Weil eine Lücke klafft zwischen Geldbuße und Gefängnis.

Bank-Manager sollen ein Gespür für den Schaden bekommen, den sie anrichten

Vielleicht hilft ein Blick ins Jugendstrafrecht. Da ist es üblich, Sozialdienste anzuordnen. Um mit erzieherischen Mitteln junge Menschen, die vom rechten Weg abgekommen sind, zur Umkehr zu bewegen. Richter reden dann gerne von sozialen Problemlagen; von einem Milieu, das Verbrechen provoziert; von „abweichendem Normverständnis“ und „gruppenspezifischen Zwängen“. Das lässt sich, zum Teil jedenfalls, auch auf jene übertragen, die den Fiskus in großem Stil hintergehen, ihn ausplündern, oder dies zumindest systematisch unterstützen. Warum also nicht Steuerhinterzieher und deren Helfer für ein paar Wochen oder Monate dorthin schicken, wo Dienst am Menschen getan wird? In Heime für Senioren und Häuser für Behinderte, in Kliniken und Flüchtlingslager oder wohin auch immer. Staat, Caritas und Diakonie freuen sich über jeden Helfer.

Teuer bezahlte Bank-Manager und deren vermögende Kunden, die Pflegebedürftigen den Po waschen, die Demenzkranke umsorgen, die Totkranken das Sterben erleichtern, das mag gewöhnungsbedürftig sein. Vor allem für die Banker und Steuerhinterzieher, die oft Millionäre oder gar Milliardäre sind. Der Umgang der Justiz mit diesem Milieu gleicht einem Ablasshandel, wie einst bei der Kirche im Mittelalter. Und wer sehr ausnahmsweise doch vor Gericht und im Gefängnis landet, der empfindet sich hinterher vielleicht sogar als Justizopfer. Wie das traurige Beispiel von Uli Hoeneß zeigt, dem Präsidenten des FC Bayern München.

Natürlich müssen Hoeneß & Co. und die Banken den finanziellen Schaden ausgleichen, den sie angerichtet haben. Und sie sollen auch finanzielle Buße tun. Aber das reicht eben nicht. Weil die Banker und Steuerhinterzieher auf diese Weise überhaupt kein Gespür dafür bekommen, welchen gesellschaftlichen Schaden sie anrichten, wenn dem Staat Geld fehlt. Geld für Bildung, Gesundheit, Soziales, Polizei, Justiz und viele andere Dinge, die wichtig sind für eine Gemeinschaft, in der es gerecht zugehen soll; und vor allem menschlich. Wer die meist kalte Welt des Geldes verändern will, der muss deren Protagonisten in eine andere Welt schicken. Der muss ihnen die Augen öffnen, wie es wirklich zugeht im Lande, jenseits ihrer Villen.

Nur so wird aus dem anonymen, bösen Staat, der angeblich gierig in den Geldbeutel der armen Bürger greift, ein lebendiges Gebilde, das nicht mehr zum Feindbild taugt. Wer ein paar Wochen den Po putzt, wer am eigenen Leib erfährt, wie anstrengend und sinnvoll die nicht gerade gut bezahlten Sozialdienste und ähnliche anderen Blick auf das Leben. Der wird Steuerhinterziehung und ähnliche Betrügereien nicht länger für schlaue Geschäftsmodelle halten. Es sei denn, er hat ein Herz aus Stein.



Manchmal will man einfach seine Ruhe haben. Auch im Büro.

FOTO: CHINAFOTOPRESS/LAIF

Die Abarbeiter

Alle beantworten ständig E-Mails oder sitzen in Konferenzen, zentrale Aufgaben erledigen sie irgendwann dazwischen. Das macht unproduktiv und unglücklich. Trotzdem wird konzentrierte Arbeit immer seltener

VON NAKISSA SALAVATI

Der ICE war für viele Menschen bis vor Kurzem ein wunderbarer Ort. Kein Internet, die Telefonverbindung schlecht. Man las wieder ein Buch, arbeitete so konzentriert wie selten, dachte nach. Nein, früher war natürlich nicht alles besser und WLAN im Zug ist schon eine feine Sache, aber: Wo entkommt man noch dem Zwang, die Arbeit für Telefonanrufe, redselige Kollegen oder die Aktualisierung des Postfachs zu unterbrechen? Im Büro, dem Ort der Arbeit, jedenfalls nicht.

Was die allermeisten Menschen den ganzen Tag tun, nämlich kurzzeitige Aufgaben zu erledigen und miteinander zu kommunizieren, nennt der amerikanische Informatiker und Denker Cal Newport in seinem neuen Buch „Deep Work“ ziemlich abfällig „Geschäftigkeit“. Echte Arbeit sei etwas ganz anderes. Sie entstehe erst in einem Zustand tiefer Konzentration. In den USA ist das Buch ein Bestseller, vor Kurzem ist es unter dem Titel „Konzentriert arbeiten“ auf Deutsch erschienen. Newport trifft einen Nerv, weil er ein Problem benennt, das jeder kennt: Arbeit ist oberflächlich statt tief gehend, Konzentration spielt in intellektuell anspruchsvollen Jobs immer seltener eine Rolle und kaum jemand erreicht diesen Zustand – auch, weil ihn Unternehmen nicht ermöglichen.

Es geht dabei nicht darum, ob Menschen in Büros ein bisschen Zeit verdrödeln. Es geht um Essenzielles: Darum, wie wir in Zukunft arbeiten und ob unsere Arbeit und damit auch unser Leben Sinn stiften und uns zufriedenstellt.

Newports erstes Argument ist pragmatisch und ziemlich marktorientiert. Nur konzentrierte Arbeit ist produktiv. Wer sich über einen längeren Zeitraum hinweg

einer einzigen Sache widmen könne, sei wirklich lernfähig und komme voran. „Wenn das Gehirn die Maschine der Kreativ-, Dienstleistungs- und Technologiebranche ist, warum unterbricht man es dann ständig, statt es in Schwung zu bringen?“, fragt er. Oder konkreter: „Warum müssen Programmierer E-Mails beantworten, sie sollen programmieren!“

Wer unterbrochen wird, macht außerdem nie dort weiter, wo er aufgehört hat. Es dauert, sich in einen konzentriert-produktiven Zustand einzufinden. Das Gehirn ist nicht besonders multitasking-fähig, bestätigt Christian Montag, der die Abteilung für Molekulare Psychologie der Universität Ulm leitet. Er beschäftigt sich in seiner Forschung damit, wie digitale Technologien das Gehirn und damit auch Emotionen und Verhalten beeinflussen. Bis zu einem gewissen Punkt könne die Nutzung eines Smartphones die Produktivität erhöhen: Man kann sich in einer frem-

den Stadt schneller orientieren, Lösungen für Probleme im Internet finden, schnell jemanden erreichen. Montag sagt: „Wenn wir uns aber beispielsweise während einer Konzentrationsphase permanent von einkommenden Whatsapp-Nachrichten ablenken lassen, wird unser Alltag fragmentiert und wir bekommen am Ende nichts mehr geschafft. Viele Studien zeigen, dass das Gehirn besonders in konzentrierten Phasen viel effektiver arbeitet.“

Der am MIT (Massachusetts Institute of Technology) ausgebildete Newport sucht sich deswegen täglich eine Auszeit, in der er nichts anderes macht, als das, was er machen will. Er behauptet von sich, in wenigen, konzentrierten Stunden seine Arbeit erledigen zu können. Er hat erkannt, dass er in kürzerer Zeit mehr erreichen kann.

Wie andere erfolgreiche Menschen auch: Christine Walker ist Effizienzexpertin und Unternehmensberaterin in München, beschäftigt 50 Mitarbeiter und arbei-

tet 30 Stunden pro Woche. Sie schafft das, weil sie muss und weil sie will: Als Selbständige kostet sie jede Arbeitsstunde Geld, „und ich will nicht um 16 Uhr noch in einem Meeting sitzen, da verbringe ich Zeit mit meinen Kindern. Ich bin effektiv, reduziere die eine Besprechung pro Woche aufs Wesentliche, bearbeite E-Mails einmal am Tag – und zwar innerhalb einer Stunde.“ Einige ihrer Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit, es ist egal, von wo. Walker sagt: „Was zählt, ist nicht, wer abends das Licht ausmacht, sondern was man geschafft hat.“

Das versucht sie Managern zu vermitteln, die bei ihr Hilfe suchen. Sie alle haben ein Problem: Sie fühlen sich gestresst, überlastet, genauso wie ihre Mitarbeiter. Wenn Walker deren Arbeitstag analysiert, sind die Manager überrascht: Die meiste Zeit verbringen sie damit, E-Mails zu bearbeiten und in Konferenzen zu sitzen. Eine aktuelle Studie belegt, dass ständiges E-Mail-Checken den Stress erhöht, bestätigt Montag. Nur: Warum machen das dann so viele? Merken Menschen, die sich täglich abarbeiten, nicht, wie sie ihre Zeit verschwenden?

Newport liefert Erklärungen. Erstens ist den meisten gar nicht bewusst, dass sie ihre Arbeit für Unwichtiges unterbrechen. Zweitens ist das Prinzip Ablenkung der einfache Weg. Es erfordert viel weniger Planung, wenn alle sofort ansprechbar sind. Drittens ist oberflächliche Arbeit sichtbar. Wer ständig kommuniziert, wirkt produktiv – unabhängig von der Qualität der Beiträge. Viertens glaubt ein Großteil der Gesellschaft, dass Technologie immer Fortschritt bedeutet. Wer nicht twittert oder sich bei sozialen Medien abmeldet, muss sich rechtfertigen. Psychologe Montag gibt noch eine weitere Erklärung: Ein Großteil des Verhaltens am Smartphone ist konditioniert. Die meisten Nutzer ha-

Tricks, um Ablenkung zu vermeiden

Eine Armbanduhr tragen. Wer nur das Smartphone als Uhr nutzt, lässt sich schnell dazu verführen, Facebook zu checken und sich im Internet zu verlieren. Ähnlich positive Wirkung wie eine Armbanduhr hat ein normaler Wecker im Schlafzimmer. Smartphones neben dem Bett sind nachweislich schlafstörend – und nur wer sich erholt, kann konzentriert arbeiten.

Den Arbeitsort wechseln. Wer während der Arbeit abgelenkt ist, sollte den Platz wechseln – zum Beispiel vom Schreibtisch an den Küchentisch oder von der Wohnung in ein Hotelzimmer. Damit verleiht man der Arbeit wieder neue Wichtigkeit.

Nachrichten aussperren. Um konzentriert zu arbeiten, sollte man das Handy und die Push-Funktion der E-Mails ausschalten. Anschließend lassen sich Telefonate und Nachrichten auf ein Mal, etwa innerhalb einer Stunde, abarbeiten. Wer unerreichtbar ist, sollte Kollegen vorher Bescheid geben. Das bewahrt den Frieden.

Rituale einführen. Konzentration erfordert viel Willen, und der erschöpft sich wie ein Muskel. Wer klare Arbeits- und Erholungszeiten befolgt, muss ihn nicht ständig aufs Neue herausfordern. Zum Beispiel mithilfe eines Weckers: 25 Minuten Konzentration, fünf Minuten Kaffee.



FOTO: JAN WOITAS/DPA

Nur Elektroautos bis 2030, das schafft Deutschland nicht, sagt der Grüne Kretschmann. Zu Recht? > Seite 25

Die E-Frage

Rente mit Zukunft

Was sich ändern muss, damit Altersvorsorge in Deutschland funktioniert. Ein Vorschlag > Seite 24



FOTO: RHONA WISE/AFP

Touristen wählen andere Ziele. Mit Politik und Terror hat das nicht unbedingt zu tun > Seite 26

Wohin die Reise geht