Ansprüche auf mögliche Raubkunst

Dem Verfasser des Beitrags «Was geschieht mit Kunst, deren Herkunft sich nicht klären lässt?» (NZZ 4. 11. 17) ist darin beizupflichten, dass Kunstwerke unbekannter Herkunft und mit Verdacht auf Raubkunst in einem internationalen Register aufgeführt werden sollten. Ich würde allerdings das Anrecht auf Werke durch allfällige Nachkommen auf 70 Jahre erhöhen, auf jene Dauer, die auch für Urheber- und Kopierrechte gilt. Es scheint mir wirklich übertrieben, wenn Enkel und Urenkel auf Objekte Anspruch erheben, zu denen sie keinen inneren Bezug mehr haben können und zu deren Wertsteigerung sie nichts beigetragen haben. Den Museen oder künftigen Privatbesitzern entstehen ohnehin noch genug Kosten für allfällige Restaurationen.

Peter Schmid, Frauenfeld

«Vorrang der EMRK?»

Alt-Bundesrichter Martin Schubarths Einschätzung der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte (EGMR) ist einseitig, streitbar und rechtsstaatlich nicht vertretbar (NZZ 2. 11. 17). Das von ihm erwähnte Beispiel, die Auflösung des Hausbesetzervereins Rhino, wurde vom EGMR 2011 als Verstoss gegen die Vereinsfreiheit eingestuft – einstimmig, unter Mitwirkung des Schweizer Richters Giorgio Malinverni. Schubarth stellte diesen Entscheid schon in der Vergangenheit argumentativ verkürzt dar. Die Begründung des EGMR ist nachvollziehbar, und es gibt kein «Menschenrecht auf illegale Hausbesetzung» (welches bei Spekulationsobjekten trefflich diskutierbar wäre): Wegen Untätigkeit der Genfer Polizei kam der EGMR zum Schluss, die Auflösung eines Vereins als letztes Mittel sei hier unverhältnismässig.

Das hat Ludwig A. Minelli in einem Gastkommentar bereits am 17. Mai 2013 dargelegt, aber leider erfolgte keine Kenntnisnahme. Diskussionswürdig ist auch, dass der EGMR gesetzgeberische Funktionen übernehme: Die Umsetzung von Urteilen erfolgt durch die Mitgliedstaaten aus eigenem Willen, da die Urteile zwar als verbindlich bezeichnet werden, das Ministerkomitee des Europarates aber nur ein schwaches politisches Druckmittel über Rechenschaftsberichte (und mit dem 14. Zusatzprotokoll ein Versäumnisverfahren) hat. Die Europäische Menschenrechtskonvention (EMRK) würde freilich nicht funktionieren, wenn die Mitgliedstaaten nur selektiv die Urteile umsetzten. Aber es besteht keine Durchsetzungsgewalt, was die fehlende Umsetzung von Urteilen durch Russland und die Türkei leider exemplarisch belegt. Besteht keine eigentliche Vollstreckungsgewalt, ist es nur bedingt richtig, von richterlicher Rechtsetzung zu sprechen.

Nebst der dynamischen, auch vom Bundesgericht implizit angewendeten Auslegung kritisiert Schubarth die zeitgemässe Auslegung des EGMR. Auch das Bundesgericht hat seine Auslegungsregeln selber entwickelt, dazu gehört auch die objektiv-zeitgemässe Interpretationsmethode. Auch diese Auslegungsmethoden stehen nicht in einem Gesetz und sind damit offenbar völlig undemokratisch entstanden. Dass sie Sinn ergeben, ist allerdings unbestritten.

Die EMRK als einzigartiges Instrument der individuellen Grundrechte gilt es zu bewahren, was nicht bedeutet, dass man daran nicht begründete Kritik üben darf und auch soll, aber mit dem notwendigen Augenmass.

Florian Wick, Zürich

Begründetes Misstrauen

Misstrauen wird entweder gesät oder entsteht zu Recht aufgrund unliebsamer Erfahrungen. Bei der Diskussion um das Vetorecht des Parlaments gegen Verordnungen des Bundesrats ist Letzteres der Fall. Allzu oft biegen Bundesrat und Verwaltung in Vollzugsverordnungen Gesetzesbestimmungen nach ihren politischen Wunschvorstellungen zurecht. In jüngster Zeit geschieht das wiederum in den Verordnungen zur Energiestrategie 2050. Die Exekutive hat es somit selbst verschuldet, dass die Idee eines Vetorechts im Parlament überhaupt aufgekommen ist (NZZ 8. 11. 17). Ihre Nervosität bezüglich des allfälligen entsprechenden Gesetzes könnte sie somit ganz einfach ablegen, indem sie konsequent und nachhaltig sämtliche Verordnungen gesetzestreu und damit dem Willen des Gesetzgebers entsprechend formuliert. Dazu muss die Landesregierung allerdings auch willens und in der Lage sein, sich von der Übermacht der Verwaltung zu emanzipieren. Damit könnte man sich die langwierigen und kostspieligen Diskussionen um die verfassungsrechtlichen Fragezeichen und Probleme bei der Umsetzung eines Vetorechts ersparen.

Jürg Marti, Reinach (BL)

«Fürs Wunschkind nach Tschechien»

Der gut recherchierte Artikel (NZZ 11. 11. 17) von Meret Baumann beleuchtet das Alltagsproblem des Fortpflanzungsmedizin-Tourismus. Der Bundesrat erachtete es im März als «verfrüht», sich mit der Zulassung der Eizellenspende zu beschäftigen. Die Frage ist, ob Patientinnen, die auf eine Eizellspende angewiesen sind, dies auch so sehen. Wenn die Eierstockfunktion bereits in jungen Jahren durch eine Krankheit lahmgelegt wird, bedeutet dies für die betroffenen Frauen stets eine schwere emotionale Belastung. Die Möglichkeit einer Eizellenspende ist dann eine Option. Ob die Option anschliessend wahrgenommen wird oder nicht, spielt weniger eine Rolle als vielmehr deren grundsätzliche Existenz.

Die Jugendsession hat 2016 eine Petition zur Zulassung der Eizellspende in der Schweiz mit drei Argumenten formuliert:

1. Ein Verbot lässt sich nicht durchsetzen, weil Patientinnen ins Ausland gehen

2. Die Samenspende ist seit Jahren zugelassen; die Eizellspende ist im Sinne der Gleichberechtigung für klinisch unfruchtbare Frauen zu legalisieren. 3. Die nationale Ethikkommission stufte das Verbot als diskriminierend ein.

Die Petition wurde im September 2017 im Nationalrat zunächst mit 96 zu 88 Stimmen gutgeheissen. Dann beantragte eine Nationalrätin der EVP eine Abstimmungswiederholung, weil sie wegen eines ablenkenden Gesprächs den falschen Knopf gedrückt habe. Siehe da, nun wurde die Petition mit 90 zu 88 Stimmen knapp abgelehnt. 16 Parlamentarier verschiedener Parteien votierten bei der Wiederholung anders als wenige Minuten zuvor.

Diese bemerkenswerte Unschlüssigkeit im Nationalrat kontrastiert mit Umfragewerten aus der Bevölkerung, die deutlich mit über 60 Prozent eine Zulassung der Eizellspende befürwortet. Stichhaltige, durch Evidenz bestätigte Argumente gegen die Freigabe der Eizellspende im medizinischen Kontext eines freiheitlichen Gemeinwesens liegen nicht vor. Zum Wohl der Patientinnen und ihrer Familien ist daher die Legalisierung sicherlich nicht «verfrüht», sondern gerechtfertigt!

Dr. med. Felix Häberlin, Präsident Schweiz. Gesellschaft für Reproduktionsmedizin

Es gibt auch weisse Schafe

In der Tat ist es wichtig, im Zusammenhang mit der Betreuung von Dissertationen nicht nur über schwarze, sondern auch über weisse Schafe zu berichten (NZZ 11. 11. 17). Als Jurypräsident eines Preises für die beste Dissertation an Schweizer Universitäten habe ich aktuelle Erkenntnisse gewonnen. Es ging um das Thema «Public Management / öffentliche Betriebswirtschaftslehre».

Der Gewinner (Oliver Neumann) stammt aus der Universität Bern. Er hat drei Aufsätze zur Thematik «Public Service Motivation» in englischsprachigen Fachzeitschriften vorgelegt. Für das Promotionsverfahren an der Universität Bern wurden drei Gutachten erarbeitet. Eines vom Berner Doktorvater, ein weiteres von einem Professor der Universität Hamburg und ein drittes von einem US-amerikanischen Professor. Um in den Fachzeitschriften angenommen zu werden, musste sich der Doktorand dreimal einem Double-blind Review unterziehen, also einem anonymen Beurteilungsverfahren durch jeweils zwei Experten des Fachgebietes.

Fazit: Mit diesem Verfahren ist die Abhängigkeit vom Doktorvater stark reduziert. Dieser war eher der Ermutiger und Berater für den Doktoranden. Er hat diesem den Weg gezeigt, wie er seine Gedanken und Befunde auf internationalen Fachkonferenzen vorstellen kann.

Norbert Thom, Bern

An unsere Leserinnen und Leser

Wir danken allen Einsenderinnen und Einsendern von Leserbriefen und bitten um Verständnis dafür, dass wir über nicht veröffentlichte Beiträge keine Korrespondenz führen können. Kurz gefasste Zuschriften werden bei der Auswahl bevorzugt; die Redaktion behält sich vor, Manuskripte zu kürzen. Jede Zuschrift an die Redaktion Leserbriefe muss mit der vollständigen Postadresse des Absenders versehen sein.

Redaktion Leserbriefe
NZZ-Postfach
8021 Zürich
E-Mail: leserbriefe@nzz.ch

TRIBÜNE

Führungskräfte mit «Verfalldatum»

Gastkommentar
von MARTIN HEUBERGER UND VICTOR SCHMID

Die Einsatzspanne von Top Executives verkleinert sich, oder – etwas despektierlich ausgedrückt – das «Verfalldatum» winkt früher. Unerwartete Freistellungen oder Entlassungen nehmen zu. Auf der obersten Führungsstufe wird der 60. Geburtstag zunehmend zu einer magischen Grenze. Dies, obwohl die Lebenserwartung ständig steigt und das geistige und physische Leistungsvermögen inzwischen bis 70 Jahre uneingeschränkt vorhanden ist. Viele Führungskräfte schliessen die Augen vor einem abrupten oder schleichenden Entzug von Verantwortung. Hoch auf der Karriereleiter sind sie umgeben von – meist selbst ausgewählten – Kollegen, die sie im Sinne eines Frühwarnsystems kaum vor solchen Entwicklungen warnen.

Auch die trügerische Ruhe des Verwaltungsrates kann die Vorstufe einer Freistellung oder Entlassung sein. Das eigene «Verfalldatum» wird zur Realität, auch wenn sie oft negiert wird. Top Executives sind sich dessen bewusst, doch gehen sie unbeirrt davon aus, dass nur die anderen davon betroffen sind. Der massive Innovations- und Veränderungsdruck erfordert eine hohe Wandelbereitschaft der Unternehmen. Damit einher geht der Anspruch an uneingeschränkte Agilität und Verfügbarkeit. Da gibt es rasch gute Gründe, die Unternehmensleitung in neue Hände zu geben, in der Hoffnung, sich damit besser auf den Wandel einstellen zu können. Werte wie Erfahrung und Loyalität werden rasch zum Mühlstein.

Was immer der Auslöser für solche Veränderungen sein mag, wichtig ist, dass Führungskräfte sich selbstkritisch und vor allem frühzeitig mit ihrem «Verfalldatum» auseinandersetzen. Nur dann können sie ihre letzte Berufs- und Lebensphase aktiv planen und selbstbestimmt bleiben. Für die Planung, Gestaltung und Umsetzung der «Zeit danach» müssen zwingend, noch während der aktiven beruflichen Karriere, zwei bis drei Jahre eingesetzt werden. Zuwarten ist mit Sicherheit keine Option. Für viele Top Executives ist es zudem schwierig zu akzeptieren, dass Macht und Einfluss weniger mit der eigenen Person als vielmehr mit der Funktion im Unternehmen verbunden sind. Jede berufliche Position auf oberster Führungsebene ist in hohem Mass mit zugeschriebener Macht in einem definierten Einflussbereich versehen. Dies verschafft Respekt und Anerkennung, «power reserved» genannt. Sich allein darauf zu verlassen, den bisherigen Status in die Zeit danach mitzunehmen, ist eine unter Top Executives weitverbreitete Selbsttäuschung. Vielmehr muss für den Ausstieg eine von der Vergangenheit losgelöste, unabhängige Reputation aufgebaut werden. Aktive Beziehungen können genutzt werden, sie genügen aber quantitativ und qualitativ meistens nicht, um sich in einem neuen Bereich mit einem neuen Profil erfolgreich zu etablieren. Dazu braucht es einen systematischen und strukturierten Aufbau. Bestehende Reputationselemente müssen mit neu zu erwerbenden optimal verbunden und bestehende Stakeholdernetzwerke mit neuen ergänzt werden. Dieser Prozess ist dann umso erfolgreicher, wenn er mit unabhängigen Persönlichkeiten durchgeführt wird, die über Erfahrungen in der Begleitung solcher Übergänge wie auch im natürlichen Umgang mit Top Executives verfügen.

> Für viele Top Executives ist es schwierig, zu akzeptieren, dass Macht und Einfluss nicht so sehr mit der eigenen Person verbunden sind.

Wenn Führungspersönlichkeiten der obersten Ebene aus eigenem Antrieb und frühzeitig ihre nächste Lebens- und Tätigkeitsphase einleiten, schafft das im Unternehmen und in den verantwortlichen Verwaltungsräten oft eine entspannte Atmosphäre und erlaubt eine unaufgeregte Nachfolgeplanung durch den Verwaltungsrat. Beide Seiten können sich so aktiv mit einem Thema auseinandersetzen, das – nicht angesprochen – früher oder später zum Problem für beide Seiten werden kann. Wer sich offen damit auseinandersetzt, findet erfahrungsgemäss für beide Seiten die besseren Lösungen. Reibungsverluste und letztlich schmerzhafte wie auch kostentreibende Ablösungsprozesse, von denen niemand profitiert, können reduziert oder vermieden werden.

Martin Heuberger ist Berater beim Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob); **Victor Schmid** ist Gründungspartner von Hirzel, Neef, Schmid Konsulenten AG.

Neue Zürcher Zeitung
UND SCHWEIZERISCHES HANDELSBLATT
Gegründet 1780
Der Zürcher Zeitung 238. Jahrgang

REDAKTION
Chefredaktor: Eric Gujer
Stellvertreter: Colette Gradwohl, Thomas Stamm, Daniel Wechlin
Tagesleitung: Colette Gradwohl, Christoph Fisch, Andreas Schürer, Thomas Stamm, Daniel Wechlin
International: Peter Rásonyi, Andreas Rüesch, Andres Wysling, Werner J. Marti, Beat Bumbacher, Stefan Reis Schweizer, Nicole Anliker, Nina Belz, Marie-Astrid Langer, Christian Weisflog, Daniel Steinvorth
Schweiz: Michael Schoenenberger, Helmut Stalder, Christina Neuhaus, Marcel Gyr, Paul Schneeberger, Claudia Baer, Jörg Krummenacher, Simon Gemperli, Daniel Gerny, Frank Sieber, Erich Aschwanden, Marc Tribelhorn, Simon Hehli, Lucien Scherrer
Bundeshaus: Heidi Gmür, Christof Forster, Valerie Zaslawski
Wirtschaft/Börse: Peter A. Fischer, Werner Enz, Ermes Gallarotti, Sergio Aiolfi, Thomas Fuster, Christin Severin, Nicole Rütti Ruzicic, Andrea Martel Fus, Giorgio V. Müller, Michael Ferber, Lucie Paška, Hansueli Schöchli, Thomas Schürpf, Zoé Inés Baches Kunz, Natalie Gratwohl, Werner Grundlehner, Daniel Imwinkelried, Christof Leisinger, Anne-Barbara Luft, Christoph G. Schmutz, Michael Schäfer, Dieter Bachmann, Jürg Müller
Feuilleton: René Scheu, Angela Schader, Claudia Schwartz, Andrea Köhler, Thomas Ribi, Uwe Justus Wenzel, Ueli Bernays, Roman Bucheli, Susanne Ostwald, Philipp Meier
Medien: Rainer Stadler
Zürich: Irène Troxler, Alois Feusi, Dorothee Vögeli, Urs Bühler, Walter Bernet, Brigitte Hürlimann, Stefan Hotz, Adi Kälin, Natalie Avanzino, Andreas Schürer, Fabian Baumgartner, Jan Hudec
Sport: Elmar Wagner, Flurin Clalüna, Andreas Kopp, Benjamin Steffen, Daniel Germann, Peter B. Birrer, Markus Wanderl, Philipp Bärtsch, Samuel Burgener, Claudia Rey
Meinung & Debatte: Martin Senti, Andreas Breitenstein, Elena Panagiotidis
Panorama: Katja Baigger
Wissenschaft: Christian Speicher, Alan Niederer, Stefan Betschon, Stephanie Kusma, Lena Stallmach, Helga Rietz
Wochenende/Gesellschaft: Colette Gradwohl, Susanna Müller, Anja Jardine, Herbert Schmidt
Nachrichtenredaktion: Manuela Nyffenegger, Martina Läubli, Katrin Schregenberger
Webproduktion: Michèle Schell, Roman Sigrist, Susanna Rusterholz

GESTALTUNG UND PRODUKTION
Art-Direction/Bild: Reto Althaus, Gilles Steinmann. **Fotografen:** Christoph Ruckstuhl. **Blattplanung:** Philipp Müller. **Produktion/Layout:** Hansruedi Frei. **Korrektorat:** Yvonne Bettschen. **Archiv:** Ruth Haener. **Storytelling:** David Bauer. **Video:** Sara Maria Manzo. **Projekte:** André Maerz

WEITERE REDAKTIONEN
Verlagsbeilagen: Walter Hagenbüchle. **NZZ am Sonntag:** Chefredaktor: Luzi Bernet. **NZZ Folio:** Daniel Weber. **NZZ TV/Format:** Silvia Fleck. **NZZ Geschichte:** Peer Teuwsen

NZZ-MEDIENGRUPPE
Jörg Schnyder (a. i. Vorsitzender Unternehmensleitung)

ADRESSEN
Redaktion: Falkenstr. 11; Briefe: Postfach, CH-8021 Zürich, Tel. 044 258 11 11, Fax 044 252 13 29, leserbriefe@nzz.ch, **Internet:** www.nzz.ch, E-Mail: redaktion@nzz.ch
Verlag: Falkenstr. 11; Briefe: Postfach, CH-8021 Zürich, Tel. 044 258 11 11, E-Mail: verlag@nzz.ch
Leserservice: Postfach, CH-8021 Zürich, Tel. +41 44 258 10 00, E-Mail: leserservice@nzz.ch, www.nzz.ch/leserservice
Inserate: NZZ Media Solutions AG, Falkenstrasse 11, CH-8021 Zürich, Tel. 044 258 16 98, Fax 044 258 13 70, E-Mail: inserate@nzz.ch, Internet: www.nzzmediasolutions.ch
Druck: DZZ Druckzentrum Zürich AG, Bubenbergstrasse 1, CH-8045 Zürich

PREISE ABONNEMENTE (inkl. MWSt.)
NZZ Print & Digital: 715 Fr. (12 Monate), 65 Fr. (1 Monat)
NZZ Digital Plus: 528 Fr. (12 Monate), 48 Fr. (1 Monat)
NZZ Wochenende Print: 319 Fr. (12 Monate), 29 Fr. (1 Monat). Freitag und Samstag gedruckt ohne Digital
NZZ International Print & Digital: 517 € (12 Monate), 47 € (1 Monat). Preise gültig für Deutschland und Österreich, übrige Auslandpreise auf Anfrage
NZZ Kombi Print & Digital: 836 Fr. (12 Monate), 76 Fr. (1 Monat). NZZ und NZZ am Sonntag gedruckt inkl. Digital
Studenten und Lernende: 50 Prozent Rabatt auf Abonnementspreise (mit gültigem Studenten- oder Lehrlingsausweis)
Alle Preise gültig ab 1. 11. 2017

Die Abonnentenadressen werden, soweit erforderlich und nur zu diesem Zweck, an die mit der Zustellung betrauten Logistikunternehmen übermittelt.
Anzeigen: gemäss Preisliste vom 1. 1. 2017

BEGLAUBIGTE AUFLAGE
Verbreitete Auflage: 115 510 Ex. (Wemf 2016)

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwendung der redaktionellen Texte (insbesondere deren Vervielfältigung, Verbreitung, Speicherung und Bearbeitung) bedarf der schriftlichen Zustimmung durch die Redaktion. Ferner ist diese berechtigt, veröffentlichte Beiträge in eigenen gedruckten und elektronischen Produkten zu verwenden oder eine Nutzung Dritten zu gestatten. Für jegliche Verwendung von Inseraten ist die Zustimmung der Geschäftsleitung einzuholen.

© Neue Zürcher Zeitung AG
Kartengrundlage: © OpenStreetMap contributors