



«Bringt sie (die Geiseln) heim – jetzt»: Banner auf der israelischen Seite der Mauer zu Gaza.

LEO CORREA / AP

## Die Zweistaatenlösung bleibt alternativlos

*So verfahren wie nach dem 7. Oktober 2023 war die Lage zwischen Israel und den Palästinensern noch nie.*

*Weiterhelfen kann nur Pragmatismus.*

*Gastkommentar von Aref Hajjaj*

Das «Heilige Land» umfasst je nach ideologischer Orientierung verschiedene Narrative: Historisch-Palästina, das Teil des Osmanischen Reiches war und ab 1922 britisches Mandat wurde; das gelobte jüdische Land und der Staat Israel; sodann den Anspruch der arabischstämmigen Palästinenser auf einen eigenen Staat. Das Gebiet, um das es geht, ist winzig und mit dem gemischt bewohnten Palästina vor 1948 identisch, in dem die Mehrheit arabischstämmig muslimisch war.

Man muss wegen dieser überschaubaren geografischen Grösse konstatieren, dass eine Zerstückelung nicht unproblematisch wäre. Doch die zunehmend verhärteten Fronten des israelisch-palästinensischen Konflikts diktieren eine Realität der dynamischen Trennung. Tatsache ist aber auch, dass etwa 21 Prozent der Bevölkerung Israels Palästinenser sind. Viele von ihnen leben in Jaffa, Haifa und Nazareth in einem ethnisch gemischten Gebiet mit der jüdischen Mehrheitsgesellschaft zusammen. Doch es gibt auch Bereiche, in denen sie die Mehrheitsgesellschaft bilden.

### Politische und psychologische Barrieren

Heute erscheint die Option eines palästinensischen Staates neben Israel illusorischer als vor einigen Jahrzehnten. Der brutale Anschlag der Hamas auf zivile Siedlungen an der Grenze zu Gaza am 7. Oktober 2023 hinterliess aufseiten Israels ein massives Trauma sowie politische und psychologische Barrieren. Es erfolgte ein unverhältnismässiges Vorgehen Israels gegen die Hamas mit Tausenden von Toten, Verletzten und Verstümmelten im Gazastreifen. Betroffen war auch das Westjordanland. Eskalation und Gegensekalation lösten einmal mehr und in dramatischer Steigerung Hass, Misstrauen und Rachelust aus.

Die alte Spirale von Gewalt und Hass dreht sich weiter. Der 7. Oktober und die damit einhergehende Ermordung und Geiselnahme von Personen meist jüdischen Glaubens sowie Selbstmordattentate gegen Bürger im Kerngebiet des Staates sind für die Israeli eine Zäsur. Die palästinensische Seite wiederum beklagt Fälle von Kriegsverbrechen in Gaza, Verhaftungen ohne Ermittlungsverfahren im Westjordanland sowie Folter und sexuelle Übergriffe in israelischen Gefängnissen. Hinzu kommen die systematische Zerstörung von Gesundheitszentren und die massive Beschränkung der Einfuhr lebensnotwendiger Versorgungsgüter nach Gaza während der Kämpfe.

Ein relativ hoher Prozentsatz unter den leidgeprüften palästinensischen Zivilisten, aber nur ein geringer Teil der israelisch-jüdischen Bevölkerung favorisieren trotz der Unwägbarkeit der Lage eine gemeinsame israelisch-palästinensische Konföderation oder gar Föderation. Ein grösserer Teil der Palästinenser tritt für die Zweistaatenlösung ein, die von der israelischen Regierung für tot erklärt und nur noch von einer kleinen Minderheit der jüdischen Israeli für erstrebenswert gehalten wird.

Dennoch spricht die rationale Sicht der Dinge für diese zwar schwer implementierbare, dennoch einzig mögliche Option. Sie ist als Vision alternativlos. Die Mär vom Willen der palästinensischen Mehrheit, Israel letztlich «from the river to the sea» ganz auslöschen zu wollen, ist deswegen so fatal, als Studien und Befragungen der letzten Jahre und Jahrzehnte belegen, dass die Mehrheit der Palästinenser nur ein Ziel verfolgt: in Würde und in relativem Wohlstand ein normales Leben fern von Gewalt und ewigem Krieg führen zu können.

Es darf und kann weder um ein «heroisches» Palästina noch um ein «messianisches» Israel gehen.

Dafür ist es nicht zu spät, doch müssen essenzielle Voraussetzungen geschaffen werden. Was es braucht, ist ein umfassendes und nachhaltiges Konzept. Dazu gehören eine schmerzhaft, aber notwendige Entmilitarisierung von Gaza und dem Westjordanland, eine (substanzielle) Räumung der völkerrechtswidrigen jüdischen Siedlungen ebenda und schliesslich eine Garantie der USA für die beidseitige Sicherung des neuen Friedens. Besonders wichtig wäre die Abhaltung von Parlamentswahlen, welche seit 2010 nicht stattgefunden haben. Die Führung der Fatah/PLO im Westjordanland und jene der Hamas in Gaza besitzen keinerlei politische Legitimität, regieren aber weiterhin kartellartig.

### Historische Fehlentscheide

Es ist müssig, aber nicht völlig bedeutungslos, hier zwei Dinge zu konstatieren: Ägypten und Jordanien hätten nach dem Krieg von 1948 der Entstehung eines zweigeteilten Staates Palästina auf dem Gebiet von Gaza und dem Westjordanland zustimmen müssen, anstatt beide Gebiete de facto und de iure dem eigenen Territorium einzuverleiben. Und später hätten die Palästinenserführer Arafat und Abbas auf die weitreichenden Zweistaatenvorschläge gerade von Jitzchak Rabin und Ehud Barak mutiger und geschickter eingehen sollen, trotz den toxischen Nebenwirkungen wie dem damit einhergehenden Verzicht auf das Selbstbestimmungsrecht.

Das Konzept für eine Zweistaatenlösung muss klar definiert und pragmatisch ausgerichtet sein. Es darf und kann für eine dauerhafte Lösung weder um ein «heroisches» Palästina noch um ein «messianisches» Israel gehen. Und es muss den kulturellen und sicherheitspolitischen Interessen beider Seiten Rechnung getragen werden. Gefragt sind neutrale Vermittler, wobei sich am ehesten die USA anbieten. Doch unter Trump dürfte dies zumindest kompliziert sein. Dennoch: Trotz seinen abwegigen Riviera-Phantasien in Bezug auf Gaza dürfte er der einzige US-Präsident seit Eisenhower sein, der genügend Druck auch auf Israel ausüben könnte.

Langfristig gäbe es die Option, dass die zwei friedlich koexistierenden Staaten eine konföderative oder gar föderative Einheit bilden. Es wäre dies der endgültige Ausweg aus der jahrzehntelangen Negativspirale, auf den Spuren der Schweiz oder von Kanada.

Aref Hajjaj wurde 1943 in Jaffa, Palästina, geboren. Er lebt als Publizist in Deutschland.

Sergio Ermotti kann den Unmut über die hohen CEO-Saläre in der Schweiz nicht nachvollziehen. In einem Interview mit der «Migros Zeitung» im Dezember 2024 sagte er: «Manchmal frage ich mich schon, warum hohe Löhne in der Wirtschaft so viel Aufmerksamkeit erhalten, während dieselben Summen in Sport und Entertainment kein Thema sind.»

In der Tat werden die teilweise sehr hohen Löhne im Sport und im Showbusiness weit eher als legitim angesehen als die CEO-Saläre. Der Grund: Es geht dabei nicht in erster Linie um das Ergebnis, sondern um das Verfahren. Der Wettbewerb im Sport wird gemeinhin als faires Verfahren angesehen, für die Chef-Etagen gilt das in deutlich geringerem Ausmass. Dafür lassen sich drei Gründe anführen.

### Unklare Messgrössen

Zum Ersten sind die Leistungen der Sport-Profis eindeutig messbar. Tore im Fussball sind zählbar und gewonnene Matches im Tennis ebenso. Dagegen sind die Messgrössen für den Erfolg in Unternehmen wesentlich unklarer. Gilt die Steigerung des Aktienwertes absolut oder im Vergleich zum Branchenindex? Sollen ein, drei oder fünf Jahre herangezogen werden?

Manchmal gilt die Verringerung eines Verlustes als grosse Leistung oder die Erreichung von Kennzahlen, die vorher gemeinsam festgelegt wurden. Dabei haben die Top-Kader immer einen Informationsvorsprung. Sie sind weit besser als der Verwaltungsrat und die Aktionäre darüber informiert, welche Ziele mit welcher Wahrscheinlichkeit erreicht werden können.

Die meisten Top-Kader machen verantwortungsvoll davon Gebrauch. Aber auch honorie-

## Hohe Managersaläre – Anstoss erregt das Verfahren

*Anders als hohe Einkommen im Sport oder im Showbusiness stossen exorbitante Managerlöhne regelmässig auf Kritik – weil hier der offene und transparente Wettbewerb fehlt.*

*Gastkommentar von Margit Osterloh*

Manager sind nicht gefeit gegen eine selbstdienliche Wahrnehmungsverzerrung bei der Vereinbarung erreichbarer Zielgrössen. Das Beispiel der CS hat eindrucksvoll gezeigt, dass es jahrelang gelungen ist, sich sogar in Verlustjahren erhebliche Boni auszubezahlen.

Zweitens sind im Sport die Erfolge klar zu rechnen, in Unternehmen hingegen nicht. Roger Federer beschäftigt zwar ein Team um sich herum, aber seine Tennis-Erfolge musste er allein auf dem Court erzielen. Das gilt für Unternehmensführer nicht oder nur in geringem Ausmass. Die Wahrscheinlichkeit, dass CEOs die Unter-

nehmens-Performance wesentlich beeinflussen, wurde empirisch verschiedentlich als gering eingeschätzt. Hingegen haben Aktivitäten der Wettbewerber, Rohstoffpreise, Wechselkurse oder schlicht Glück einen sehr starken Einfluss auf das Unternehmensergebnis.

Leistungsbeurteilung in Organisationen ist notorisch durch Verzerrungen gekennzeichnet, wie sie Daniel Kahneman beschrieben hat. Eine der wichtigsten Verzerrungen ist der «fundamentale Attributionsfehler»: die Neigung, Ergebnisse einzelnen Personen zuzuschreiben und externe Umstände zu vernachlässigen.

Ein weiterer wichtiger Bias bei der Leistungsbeurteilung ist die «Regression zur Mitte»: Extreme Leistungen werden einzelnen Personen zugeschrieben, obwohl zumeist eine hohe Portion Glück dabei ist, das bekanntlich unsterblich ist. Schliesslich zählt noch der «Matthäus-Effekt» oder «Wer hat, dem wird gegeben». Erfolgreiche werden oft überschätzt und erhalten mehr und bessere Ressourcen und mehr Aufmerksamkeit.

### Der Markt für Aufmerksamkeit

Drittens schliesslich die Superstar-Effekte: Obwohl der Abstand zwischen den jeweils Allerbesten und den Zweit- oder Drittbesten im Sport mitunter gering ist, gilt die Aufmerksamkeit stets ganz den Gewinnern. An den Zweit- und Drittbesten erinnert man sich viel weniger. Der Zweite ist bereits der erste Verlierer. Der Superstar-Effekt belohnt die hohe Nachfrage auf dem Markt für Aufmerksamkeit, auf welchem ein weitgehend offener und transparenter Wettbewerb stattfindet.

Was folgt aus all dem? Sicher nicht, dass – wie vom Ständerat vorgeschlagen – Managerlöhne gedeckelt werden – auch nicht, dass sich die Banker an den Einkommen von Cristiano Ronaldo oder Taylor Swift orientieren. Die Bevölkerung hat jedoch ein gutes Sensorium dafür, dass nur offener und transparenter Wettbewerb hohe Einkommensunterschiede legitimiert. Ein solcher Wettbewerb ist – wie der CS-Fall dramatisch gezeigt hat – auf den Chef-Etagen eher die Ausnahme.

Margit Osterloh ist Professorin (em.) an der Universität Zürich und Forschungsdirektorin am Center for Research in Economics, Management and the Arts (Crema) in Zürich.