



Ton ab....

Vorschläge  
zum Jahreswechsel 2012

---

Die Tage und Nächte zwischen Weihnachten und dem Beginn des nächsten Jahres machen kostbare Momente ohne direkten Verwertungsbezug möglich, mit Hingabe an das was uns hier und jetzt anspricht: ein Musikstück, Bewegung und Tanz, die Natur, ein Bad, mit-sich-allein-oder-zu-zweit-Sein.

Wir gehen rauerer Zeiten entgegen.<sup>1</sup> Periodische Distanznahme zum Alltag und bewusst eingeschobene „nutzlose“ Zeiten helfen, sich zu verorten, Kräfte zu schöpfen, Positionen zu finden.

Im Folgenden ein paar Vorschläge, die vielleicht andocken, weiterführen, zum Widerspruch anstacheln. Gewachsen sind sie übers Jahr, in vielen wertvollen Gesprächen, durch Lektüre, an Kongressen – meine persönliche Jahresernte und zugleich Samen für die Früchte im kommenden Jahr. Ich freue mich auf alle Auseinandersetzungen.

### **Zeit als zukünftige Währung**

Junge Professionals verlangen flexible Arbeitsmodelle. Ihnen ist wohl bewusst, dass gelebte Zeit nicht durch Geld ersetzt werden kann. Dass insbesondere Führungspositionen ausschliesslich mit 100 %-Präsenz befriedigend besetzt werden können, ist pure Konvention. Es existieren unterdessen genügend Modelle und - auch in der Schweiz - positive Erfahrungen mit Job-Sharing in Führungspositionen.

Arbeitszeit kann überdies lebensphasenspezifisch eingerichtet werden. Biographisches Alter, familiäre Situation, Gesundheit, Betreuungs-Engagements im privaten Umfeld werden stärker in die Planung am Arbeitsplatz einbezogen. Damit die Betriebsziele dabei nicht vernachlässigt werden, erhalten Teams kollektive Aufträge, die sie in gemeinsamer Planung organisieren, sodass der Ausgleich unter den individuellen Engagements

---

<sup>1</sup>Ich denke dabei an wirtschaftliche Engpässe, politische Gewichtverschiebungen im globalen Rahmen, Folgen der Klimaerwärmung und der Ressourcenverknappung, und aus dem allem die Anforderungen an unsere Gesellschaften, möglichst ohne Angst und zukunfts offen auf solche Herausforderungen zu reagieren.

selbstorganisiert vonstatten geht. Analog erfolgt auch die Evaluation der Leistung stärker team- als individuumsbezogen.

### **Sinn und Gestaltungsräume**

Ich beobachte, dass jüngere Menschen bereit sind, sich zu investieren, ja sogar beträchtliche persönliche Risiken einzugehen, wenn sie dabei für sich einen Sinn und einen Gestaltungsspielraum vorfinden. Bedenkt man die erwartbaren Rekrutierungsprobleme in einzelnen Fachbereichen, so müsste diese Tendenz stärker bedacht werden bei der Einrichtung der Arbeitsteilung im Unternehmen. Noch deutlicher als dies heute schon in zukunftsgerichteten Unternehmen vorzufinden ist, wird auf umfassende Aufgaben-Delegation sowie auf den starken Einbezug der Potentiale bei den einzelnen Mitarbeiter/innen geachtet werden. So viel Verantwortung wie möglich wird übertragen. Mitarbeitende organisieren sich untereinander selber. Gemessen wird die Leistung am Ergebnis sowie an der Fähigkeit zu kooperieren.

Richard Sennett stellt übrigens im NZZ-Folio vom November 2011 („Verantwortung“) die Frage, ob die Überbetonung der Schlüsselqualifikationen nicht gleichzeitig zur Entwertung von fachlich-handwerklichem Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen führt. Für mich ein bedenkenswerter Hinweis.

### **Freude an Qualität**

Wenn wie erwartet das Wirtschaftswachstum verlangsamt oder gar gestoppt wird, und wir insgesamt über weniger Mittel verfügen, könnte ein Umdenken auf „weniger, dafür gehaltvoller und langlebiger“ die Folge sein. Das ist kein moralischer Gedanke, er entspringt vielmehr der Überzeugung, dass wir inskünftig trotz wirtschaftlich steifer Brise Qualität in unseren Alltag bringen müssen und auch können. Darauf müssten sich dann die Produzenten einstellen: weniger aufs Mal (Küchenmaschinen, mobile Elektronik, Kleidung, Autos, Fastfood, etcetera), dafür Handwerk, Langlebigkeit, Schönheit, ausgereiftes Design. Einerseits würde dies viele recht armselige (Verkaufs-)Jobs kosten. Andererseits stelle ich mir den Alltag gelassener und genussvoller vor.

### **Zeit für Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger**

Wir werden sie uns wohl nicht mehr lange leisten können: die umfassende Betreuung unserer alt werdenden Mitbürger/innen durch gut ausgebildetes Personal. Da braucht es neue Modelle, die sorgfältig unterscheiden, wann Professionalität unabdingbar ist, und wann die Betreuung durch Familienangehörige oder nachbarschaftlich verbundene Personen die Ansprüche ebenfalls erfüllt. Bereits haben grosse Betriebe damit begonnen, mit ihren Mitarbeitenden Vereinbarungen zu treffen, wonach diese regelmässig Zeit einsetzen für entsprechende Aufgaben. Das kann sogar eine gewisse zeitliche Flexibilität übers Jahr mit einschliessen, wenn dazu ein Ausgleich in der unmittelbaren Umgebung (im eigenen Team) stattfindet, damit die Aufgabenerfüllung jederzeit garantiert bleibt. Vertrauensvolle Teamarbeit heisst das Zauberwort, man geht ohne detailgetreue

Berechnungen davon aus dass alle am Schluss zu ihrem Recht kommen. Schlüsselqualifikationen wie Selbstführung, Verhandlungsgeschick, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, sind dafür von grossem Wert und müssen durch die Unternehmenskultur gefordert wie unterstützt werden.<sup>2</sup>

### **Wohnortnahe Versorgung als klimaschonende Massnahme**

Unternehmen werden ihre CSR-Bemühungen stärker auf die Frage der natürlichen Ressourcen lenken. Das könnte z.B. umfassen, dass Mitarbeitende dabei unterstützt werden, ressourcenarm zum Arbeitsplatz zu kommen (per Velo, öV, Mobility oder mit sonstiger gemeinschaftlicher Fahrtenorganisation) und sich nahräumlich mit Lebensmitteln zu versorgen. Dafür braucht es Vereinbarungen mit Versorger/innen in der Umgebung und Anreizsysteme für die Mitarbeitenden. Nichts hindert uns daran, damit morgen zu beginnen.

### **Sorge für die Gemeinschaft**

Ich erlebe täglich im öffentlichen Raum (z.B. in Bussen und Trams) den Verlust der Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse anderer. Man darf zwar jederzeit fragen, ob ein Platz noch frei ist. Angenehmer insbesondere für Personen, die sich schlecht wehren können, wäre aber ein aktives, höfliches Anbieten von Möglichkeiten, ja insgesamt Sorgen dafür dass es den Menschen im Umfeld (nicht nur den mir persönlich bekannten) wohl ist. Das umschliesst auch die Zivilcourage, sich im öffentlichen Raum (wie aber auch in der eigenen Firma) für Schwächere einzusetzen und gegen Diskriminierungen jeglicher Art zu investieren. Die gegenseitige Rücksichtnahme hat dann wieder eine reelle Chance, wenn die Ressourcen stärker eingeschränkt werden und folglich die Mitglieder einer Gesellschaft das gegenseitige Aufeinander-Angewiesen-Sein im Alltag wahrnehmen. Man darf aber als aufgeklärte/r Citoyen(ne) schon mal Pionierarbeit leisten, sogar wenn man dafür belächelt wird.

### **Realitätsgerechte Entschädigungssysteme**

Sobald in der Wirtschaft wieder stärker über das Gemeinschaftliche nachgedacht wird als über das Individuelle, werden sich verschiedenste Komponenten in den Unternehmen allmählich anpassen, darunter auch die Lohnsysteme. Dass sehr grosse Unterschiede zwischen den höchsten und den tiefsten Löhnen im Unternehmen demotivierend wirken, ist dann nicht nur erkannt, sondern fliesst auch wirklich ein in die Lohnsysteme. Übrigens

---

<sup>2</sup> Mir ging es selber so, dass ich dem Gedanken wenig Kraft zutraute, bis mir klar wurde, dass die heutige Einrichtung unserer Betriebe mit starker Betonung von Führung, aber auch der Schule, der selbstverantwortlichen Eigenführung gar nicht den Spielraum lässt, damit Menschen ausprobieren können, wieviel sie in der Lage sind selber zu verantworten. Pionierbeispiele habe ich z.B. kürzlich in Berlin kennengelernt, die beweisen dass das unter bestimmten Bedingungen sehr wohl möglich ist.

müsste dann in direkter Ableitung auch die Steuerpolitik wieder stärker auf den Gedanken des gerechten Ausgleichs abgestützt sein.

### Die Kunst der Improvisation

Wenn alles vorhanden ist und jeerzeit ersetzt oder repariert werden kann, verliert man die Fähigkeit mit dem Vorhandenen kreative Lösungen zu finden. Nicht auszuschliessen dass wir da in Zukunft wieder stärker gefordert sind. Die Menschen in ärmeren Gegenden haben uns da etwas vor.

### Zeit- und Ressourcenbörsen

Was benötigt wird, kann nicht mehr ausschliesslich durch Kaufen erworben werden – dies sowohl aus ökologischen wie aus ökonomischen Gründen. Also hilft man sich gegenseitig mit den individuellen Neigungen und Fertigkeiten und der verfügbaren Zeit. Das Beziehen und Anbieten von Dienstleistungen und Produkten muss nicht mit buchhalterischer Genauigkeit ausgeglichen werden, sobald dem Gros der angeschlossenen Mitglieder bewusst ist, dass mit jedem Kontakt weitere Potentiale und Verbindungen entstehen, die genutzt werden können für weitere Anliegen. So werden Netze gewoben, die der Vereinsamung entgegenwirken, auch wenn bestimmt nicht alle Begegnungen problemlos verlaufen, aber auch dazu gibt es denkbare Massnahmen. Unternehmen wie Kommunen können solche Initiativen anregen und unterstützen.

Die Wurzeln der Zukunftsgestaltung sind in der Gegenwart bereits angelegt. Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen tun gut daran, als regelmässige Praxis den Dialog mit Personen ihres Vertrauens zu diesen Fragen zu führen. Die Schule des Design Thinking schlägt vor, schnell in die Umsetzung einzelner Ideen zu gehen, um in der Praxis zu erfahren welche Annahmen sich bewahrheiten und wo weiteres Querdenken erforderlich ist.

Ich bin davon überzeugt, dass Volks- und Betriebswirtschaft stärker miteinander verwoben werden müssen, damit wir inhaltlich hochstehende und von breiten Teilen der Bevölkerung getragene Lösungen finden. Die Probleme halten sich je länger je weniger an Landesgrenzen. So müssen auch die Lösungsansätze umfassender gedacht und umgesetzt werden.

Zürich, Mitte Dezember 2011



Gaby Belz

dipl. Organisationsberaterin, Coach, Supervisorin IAP

**belz organisationsentwicklung, Zürich + St. Gallen**