

Die Schätze liegen oft in dem Teil des Eisbergs, der verborgen bleibt

Selbständigkeit Das Impulsprogramm «Horizonte» vermittelt unternehmerisches Denken und bereitet auf den Schritt in die Selbständigkeit vor. So will Initiator Jürg Wilhelm gegen Resignation vieler Leute vorgehen. Ein Pilotversuch läuft.

VON PETER STÖCKLING

«HORIZONTE» BIETET AN STELLE EINER KONVENTIONELLEN BEWERBUNG EIN EIGENTLICHES MEHRWERTSZENARIO AUF DEM WEG IN DIE SELBSTÄNDIGKEIT ODER ZU EINEM NEUEN ARBEITGEBER»

Jürg Wilhelm

Bei seiner Tätigkeit als **Strategieberater zahlreicher Unternehmer** habe er zwei Feststellungen gemacht, sagt Jürg Wilhelm, Mitinhaber des ife (institute for excellence) in St. Gallen. Einerseits seien erschreckend viele Leute resigniert und quasi in die innere Emigration abgetaucht, weil sie sich mit einer Arbeit abgefunden haben, die sie nicht befriedigt und schon gar nicht mehr beflügelt. Daneben habe er aber erlebt, bei wie vielen Menschen dennoch ein gewaltiges kreatives Potenzial brach liegt, das nur darauf warte, wachgerüttelt zu werden.

Diesen Leuten will «Horizonte» – der Name ist durchaus Programm – eine neue Perspektive geben, damit sie, wie sich Wilhelm ausdrückt, «ihren Blick wieder auf den Horizont richten – und hoffentlich auch darüber hinaus».

Als **Zielgruppe** sieht Wilhelm vor allem all jene Frauen und Männer in (bisher) guten Positionen, deren Arbeitsplatz bedroht ist oder die ihn bereits verloren haben. «Horizonte» ist denn auch als Alternative zu vielen gängigen Outplacement-Programmen zu verstehen: Ein noch so grosszügiges Ausstiegsangebot könne weder ungenutzte Talente aufdecken noch die Energie eines neuen Aufbruchs nutzen,

glaubt Wilhelm: «Wenn der Fokus primär auf der Wiedereingliederung und damit auf der Suche nach einer neuen Stelle liegt, ist der Weg in die nächste Sackgasse vorprogrammiert.»

Dieser Überzeugung liegen Erfahrungen zu Grunde. Die eine stammt aus Jürg Wilhelms eigener Karriere. Für ein Unternehmen aus dem Gesundheitsbereich hatte er erfolgreich ein Projekt aufgebaut, musste dann aber einen von oben diktierten massiven Personalabbau durchführen. «Das wollte ich nicht mitmachen, weil ich schon damals sicher war, dass Kosten einsparen etwas vom Unkreativsten ist, was ein Manager tun kann. Andererseits wollte ich auch nicht einfach zur Konkurrenz wechseln, weil ich mich mit meiner früheren Arbeit eben doch stark identifiziert habe.» Da blieb nach gründlicher Selbsterkundung eben nichts anderes als der Sprung in die Selbständigkeit, die Gründung des ife.

Anfänglich blieb Wilhelm, der heute mit seinen drei Partnern, die das ife bilden, bei seiner Kernkompetenz, dem Gesundheitswesen. Das befriedigte ihn, obwohl er voll ausgelastet war, schon bald nicht mehr, er begann zunehmend über alle Zäune zu grasen: «Ich verlegte mich darauf, in den verschiedensten

Organisationen als Strategieberater Kompetenzen zu bündeln, neue Kräfte zu mobilisieren und Talente zu entdecken oder, um es mit einem Bild auszudrücken: Was mich damals wie heute vor allem interessiert, sind die sechs Siebtel des Eisbergs, die wir normalerweise nicht sehen. Dort stecken nämlich die kreativsten Kräfte.» Aus einer zweiten Erfahrung mit einem Kunden sei dann die Idee zu «Horizonte» fast zufällig entstanden, berichtet Wilhelm. Er habe als Coach «mit einem Mann in einer Führungsposition gearbeitet, dessen Job auf der Abschussliste stand und dem der Arbeitgeber ein komfortables Ausstiegsangebot gemacht hatte. Ich merkte, dass diese Person sich damit sehr schwer tat. Gleichzeitig spürte ich ein sehr grosses unausgeschöpftes Potenzial. Und im Gespräch kamen wir dann auf den Kern der Sache: Die Suche nach dem Ziel, die Frage nach dem, was jemand, der schon viel erreicht hat, noch wirklich und mit Engagement will. In diesem Fall war der Schritt in die Selbständigkeit dieses Ziel, das Feuer, das nur darauf wartete, entdeckt und gezündet zu werden.»

«Horizonte will die Krise als **Chance nutzen**», wie es im Werbeflyer heisst, und bietet sich an als «das Programm,

das Sie weiter bringt als nur zum nächsten Job». Entstanden ist das Konzept von «Horizonte» innerhalb eines Jahres. Es unterscheidet sich von anderen Angeboten für den Weg in die Selbständigkeit dadurch, dass es keine fixfertige Businessidee voraussetzt, sondern der Suche nach der Geschäftsidee viel Raum lässt. Andererseits ist es auch wesentlich mehr als eine Standortbestimmung: Wenn die Richtung einmal feststeht, soll das Ziel – das künftige Business – konkret und konsequent angesteuert werden (siehe Kasten «Kick-off fürs eigene Business»).

Eine der Zielgruppen von «Horizonte» sind neben Einzelkunden besonders auch Unternehmen, bei denen Restrukturierungen und Entlassungen bevorstehen. Hier seien die Autoren des Konzeptes auf ihren ersten Akquisitionsrunden mit «sehr viel verbalem Schulterklopfen» belobigt worden. Jürg Wilhelm ist sich bewusst, dass es ein neues Produkt auf einem Markt mit zahlreichen Anbietern schwer hat, wenn es noch keine Referenzen vorlegen kann. Besonders das positive Echo bei den HR-Leuten – die die potenziellen «Horizonte»-Interessenten in ihrem Unternehmen ja am besten kennen – wertet Wilhelm als eine wertvolle Be-

stätigung für die Aufbauarbeit. Nur: Vielfach haben die HR-Abteilungen als letztlich Ausführende zu wenig Entscheidungskompetenzen.

Gleichzeitig hat Jürg Wilhelm in vielen Gesprächen festgestellt, dass sich nicht nur die konjunkturelle Lage, sondern genauso die generelle Beschleunigung aller wirtschaftlichen Prozesse auf den HR-Bereich auswirkt. «Rekrutierungen, aber auch Restrukturierungen und Umstellungen dauern nicht mehr über Monate, sondern müssen innerhalb weniger Tage, allenfalls noch Wochen, vorbereitet und durchgezogen werden. In den immer kürzeren Wirtschaftszyklen mit ihren immer heftigeren Ausschlägen verändert sich auch das Anforderungsprofil vieler Jobs, und Leute, die nur in eine Richtung denken, haben es schwer. Mit einem Programm wie «Horizonte» können sich die Leute besser darauf vorbereiten. Sie können nicht mehr nur mit einer konventionellen Bewerbung, sondern mit einem eigentlichen Mehrwertzenario die Selbständigkeit wagen oder auf einen neuen Arbeitgeber zugehen. Ausserdem gibt es immer mehr Aufgaben in einer Firma, für die nicht eine feste Stelle geschaffen wird, son-

KICK-OFF FÜRS EIGENE BUSINESS

«Horizonte» ist als Vollzeitprogramm konzipiert. Der Kurs dauert 40 Tage, die auf zwei Monate verteilt sind. Auf einen dreitägigen Impulsblock folgen vier Tage selbständige Arbeit. Dafür steht ein webbasiertes «virtuelles Klassenzimmer» zur Verfügung. Zwischen den Blöcken treffen sich die Teilnehmenden in Kleingruppen zur gegenseitigen Unterstützung.

Die Lernmodule sind in drei Blöcke geteilt:

- Kernmodule, die vor allem dem Aufspüren der eigenen Wünsche und Fähigkeiten dienen. Dazu gehören etwa die Erarbeitung eines Positionierungskonzeptes oder eines Kompetenzmodells mit Portfolio.
- Befähigungsmodule, in denen konkrete Kenntnisse in unternehmerischen

den die Freelancer mit vielseitigen Kompetenzen besser erfüllen können.»

Nicht nur der Blick über den eigenen Erfahrungs-, sondern auch der über den Firmenhorizont hinaus gehört zum Konzept des Programms: «Wir möchten das Programm bewusst nicht in einzelnen Firmen durchführen, weil wir überzeugt sind, dass der Austausch mit Menschen, die einen ganz anderen Erfahrungsschatz mitbringen, ebenfalls zu dem beiträgt, was wir als «beruflichen

Teilbereichen erarbeitet werden. Hier stehen Dinge wie Businessplan, Projektmanagement, Leadership oder Konfliktmanagement im Programm.

- Lern- und Denkwerkstätten. Hier möchte «Horizonte» die «kollektive Intelligenz der Teilnehmenden und aussenstehender Profis» nutzen.

Als methodische Formen setzt das Programm neben der unmittelbaren Vermittlung von Kompetenzen individuelle Coachings, eine individuelle Gründungsberatung in der Schlussphase und Peer-group-Treffen ein.

Der Pilotkurs startete am 25. August 2003. Der erste «reguläre» Kurs beginnt am 6. Oktober mit einem viertägigen Kick-off-Meeting. Die Selektion der Teil-

nehmenden erfolgt aufgrund eingehender Interviews. Bei Leuten, die über ein RAV in den Kurs kommen, übernimmt das ife die Vorselektion. Den Entscheid über die Teilnahme beziehungsweise die vollständige oder teilweise Übernahme der Kosten fällt dann der RAV-Berater.

Die Informationsveranstaltungen und das Selektionsverfahren sind gratis. Das Programm «Horizonte» kostet 18 000 Franken. Dabei sind Zahlungsmodelle denkbar, die neben einem fixen Betrag eine Erfolgsbeteiligung oder gar eine Beteiligung am Gründungskapital einer neuen Firma beinhalten. Auch marktüblich verzinsten, auf fünf Jahre amortisierbare Darlehen sind möglich.

und individuellen Mehrwert» für die Teilnehmenden bezeichnen.»

Referenzen und Erfahrungen mit «Horizonte» kann das ife mit dem Pilotkurs sammeln, der zur Zeit in St. Gallen läuft. Zustande gekommen ist er auch dank der Zusammenarbeit mit mehreren regionalen Arbeitsvermittlungszentren RAV. Diese müssen sich in letzter Zeit mit einer neuen Gruppe Stellenloser aus Kader- und Führungspositionen befassen. Für diese

Leute seien die wenigsten bisherigen Angebote geeignet, denn für sie sei nicht mehr die ungenügende Qualifikation das Problem, sondern die Suche nach einer neuen Entfaltungsmöglichkeit. Der Pilotkurs soll ausserdem auch eine aufwändige Werbekampagne für «Horizonte» unnötig machen. ■

Weitere Informationen unter www.ife-web.com oder beim institute for eXcellence Unterstrasse 15, 9000 St. Gallen T: 071 870 07 11