

(Fortsetzung von Seite 1)

einheit: Hier standen im Konzept die Definition und Ausschöpfung von Synergien zwischen den Leistungen des Amtes im Zentrum. Da legitime, interne und externe Informationsbedürfnisse bislang nur ungenügend abgedeckt waren, wurde in einem ersten Umsetzungsschritt ein integriertes Managementreporting aufgebaut und die Datenqualität verbessert.

Es lohnt sich, die erste Analyse breit anzulegen, um eine mittelfristige Vision für eine organisationspezifische integrierte Steuerung festlegen zu können. Die ersten Umsetzungsschritte sollen dann rasche Verbesserungen ermöglichen. Besonders zu berücksichtigen ist dabei das Primat der Politik: Kurzfristige politische Eingriffe sind in den Zielwerten abzubilden und politische Ziele (z. B. aus Botchaften und Leistungsaufträgen) müssen im Reporting gespiegelt werden.

Nur Akzeptanz sichert Nutzen

Am Ende ist ein Planungs- und Steuerungssystem nur so gut wie dessen Nutzung. Bereits in die Konzeption sind daher Führungskräfte, Fachspezialisten und Prozessverantwortliche intensiv einzubinden. Die Frage nach Kosten und Nutzen der Instrumente muss immer wieder offen diskutiert werden. Der Zeit- und Ressourcenbedarf für die Umsetzung ist nicht zu unterschätzen.

Am Ende stellt sich ein erfolgreich realisiertes Planungs- und Steuerungssystem nicht als sterile «Rechenmaschine» dar, sondern als forderndes «Turn- und Trainingsgerät» für die Führung. Je mehr im Rahmen von Planung und Reporting eine informierte, konstruktive Auseinandersetzung und ein Ringen um konkrete Beschlüsse stattfindet, desto eher lassen sich die eingangs geforderten Beiträge zur Gestaltung und Steuerung von Verwaltungseinheiten realisieren.

(*) *Reto Stuber* verantwortet den Bereich Public Management der Managementberatung Horváth & Partners in der Schweiz. Daneben ist er Dozent an verschiedenen Nachdiplom-Studiengängen. (rstuber@horvath-partners.com)

Selbstständigkeit als Option

Die Chance erkennen

Die Gründe, warum sich Menschen in die Selbstständigkeit begeben, sind vielfältig. Gerade Krisen bringen Situationen hervor, die eine Neuorientierung nötig machen. Hier mögliche Szenarien und Chancen.

von Ruedi Winkler (*)

Dass gerade wirtschaftlich schwierige Zeiten den entscheidenden Kick für die Selbstständigkeit geben können, scheint auf den ersten Blick nicht plausibel. Auf den zweiten aber sieht das etwas anders aus. Wenn sich z. B. grössere Firmen aus bestimmten Geschäftsbereichen zurückziehen (müssen), dann können dadurch Marktlücken entstehen, die für potenzielle Selbstständige, mit dem entsprechenden Know-how, gute Startchancen bieten. Wer sich regelmässig mit der Idee der Selbstständigkeit befasste, für die oder den wird es ernst, wenn der eigene Arbeitsplatz unsicherer oder bereits verloren ist. Aber nicht alle, die sich selbstständig machen möchten, wollen ein Unternehmen aufbauen. Viele möchten primär «die eigene Chefin, der eigene Chef sein», sich ihren Lebensunterhalt auf selbstbestimmtere Art verdienen, sind von einer Produkt-Idee oder einer Dienstleistung überzeugt oder stossen auf eine Marktnische. Auch die Globalisierung



Ruedi Winkler

schafft solche Nischen auf lokalen und regionalen Märkten, wie beispielsweise die vielen Selbstständigen im Bereich der ethnischen Ökonomie zeigen.

Die Frage der Selbstständigkeit wird oft ak-

tuell in Phasen beruflicher Übergänge, bei unvorhergesehenen Ereignissen oder durch das Bewusstwerden der eigenen spezifischen Kenntnisse. Dabei muss Selbstständigkeit kein Entscheid auf Lebenszeit bedeuten, es kann auch nur eine zeitlich begrenzte Phase einer beruflichen Laufbahn sein.

Direkt in die Selbstständigkeit

Eher zunehmend ist, dass sich junge Menschen bereits während der Ausbildung mit der Idee der Selbstständigkeit befassen, Produktideen entwickeln oder Nischen orten. Als «ungeschliffener Diamant» die Dinge etwas unbefangener zu sehen und den Drang zur eigenen Gestaltung auszuleben, kann für die geeigneten Personen eine herausfordernde wirtschaftliche und persönliche Perspektive in dieser Lebensphase sein.

Spezialkenntnisse als Sprungbrett

Ob in der Informatik, im Gastgewerbe, im Pflegebereich oder beispielsweise als Ingenieur, wenn Spezialkenntnisse und eine Marktnische zusammenpassen, sind das gute Voraussetzungen für einen Start in die Selbstständigkeit. Ein grosses Know-how über die Bedürfnisse der betreffenden Kunden bildet eine solide Grundlage. Aus einem solchen Start in die Selbstständigkeit als Spezialist in einer Marktnische kann durchaus eine Unternehmerin oder Unternehmer auf einem breiteren Markt werden.

Innovative Querdenker

Viele Unternehmen wünschen sich innovative Leute. Aber Unternehmen haben auch ihre Regeln, ihre Kultur und Bürokratie, die den Mitarbeitenden Grenzen setzt und für diese zum Korsett werden kann. Ideen, die –

wirklich oder vermeintlich – nicht in ein Unternehmen hineinpassen und/oder als quer empfunden werden, haben meist keine Chancen auf eine Umsetzung. Wer diese Erfahrungen gemacht hat, tut gut daran, sich ernsthaft zu überlegen, ob nicht die Zeit für eine Realisierung in eigener Verantwortung gekommen ist. Ein solcher Schritt kann befreiend sein, neue Kräfte freisetzen und einen entscheidenden Karriereschritt bedeuten.

Lebensmitte und Aufbruch

Die demografische Entwicklung könnte zu einer Verlängerung der Erwerbstätigkeit, über das heutige gesetzliche Rentenalter hinaus, führen. Für viele sind das wenig attraktive Aussichten. Vor allem dann, wenn die ausgeübte Tätigkeit einem bereits mit 50 nicht mehr befriedigt. Ausgehend davon bekommt die vertiefte und auf einen längeren Zeitraum ausgerichtete Standortbestimmung, und allenfalls Neuorientierung im Alter zwischen 45 bis 55, zusätzliches Gewicht. Bei der Überprüfung der Perspektiven über die nächsten rund zwanzig Jahre Erwerbsleben, da kann die Selbstständigkeit eine reale Option darstellen. In diesem Alter gehen oft finanzielle und weitere Verpflichtungen eher zurück. Die berufliche Erfahrung ist zudem beträchtlich und die Selbstständigkeit bietet allenfalls die Möglichkeit, sich später gestaffelt aus der Erwerbstätigkeit zurückzuziehen.

Plötzlicher Arbeitsplatzverlust

Beim Verlust des Arbeitsplatzes können Gedanken an eine Selbstständigkeit aufkommen. Dabei ist festzuhalten, dass der Verlust des Arbeitsplatzes alleine kein gutes Argument für die Selbstständigkeit ist. Hat sich jemand aber schon vorher Gedanken dazu

gemacht und eine Idee entwickelt, dann kann die Arbeitslosigkeit der nötigen Druck oder Ansporn für die Umsetzung sein.

Etwas anders gelagert ist die Lage von Arbeitslosen und Sozialhilfebezüglerinnen in fortgeschrittenem Alter, die bereits länger eine Arbeit suchen. Für sie ist die Selbstständigkeit manchmal die letzte Chance, ihren Lebensunterhalt ganz oder teilweise durch eigene Arbeit zu bestreiten. In Deutschland wird diese Gruppe gezielt mit Mikrokrediten unterstützt. In einer ähnlichen Situation sind auch Personen, die zwar berufliche Fähigkeiten haben, sich aber von ihrer Persönlichkeit her nicht als Arbeitnehmende eignen. Für sie kann die Selbstständigkeit eine Chance darstellen, nicht zuletzt deshalb, weil für Selbstständige Eigenschaften nützlich sein können, die ihnen als Arbeitnehmende eher in die Quere kommen.

Nach der (Früh-)Pension

Die demografische Entwicklung wird Auswirkungen auf die Dauer der Erwerbstätigkeit haben. Es gibt Menschen, die auch nach der Pensionierung gerne eine Arbeit ausüben würden; dies dann in grösserer Freiheit und Unabhängigkeit. Sie haben aufgrund der Leistungen von AHV und zweiter Säule ein «garantiertes Grundeinkommen» und können die Selbstständigkeit gelassener angehen.

Selbstständigkeit ja – als Option einer Laufbahn- und Karriereplanung, die nicht zu eng angelegt ist. Wer den Drang zur eigenen Gestaltung und den Willen zur Übernahme der entsprechenden Lasten hat, für den oder die kann sich Selbstständigkeit in vielerlei Hinsicht lohnen. Gut ausgebaut sind zudem die Beratungsangebote, an denen man sich informieren kann. Seit kurzem gibt es zudem dank dem «Verein GO! Ziel selbstständig» für den Wirtschaftsraum Zürich die Möglichkeit, Mikrokredite zu erhalten.

(*) *Ruedi Winkler* ist Präsident des Vereins GO! Ziel selbstständig (www.gozielselbststaendig.ch) und Inhaber eines Beratungsbüros (www.ruediwinkler.ch)