



## Navigieren im Leben

**S**chuld an meinem beruflichen Plan B war mein Netzwerk. Von selbst wäre ich nie auf die Idee gekommen, Journalistin zu werden. Im Gegenteil. Mit Sprache jonglieren und das noch unter Zeitdruck? Nicht ich. Absolut sicher. Mein Bekanntenkreis sah das anders. Alle drei Stellen, die meinen Einstieg in das schreibende Metier bedeuteten, vermittelten mir Bekannte, die in diesem Business arbeiteten. Ich brauchte nur zuzugreifen. Mangels Alternativen – mein eigentlicher Plan A in einem anderen Bereich erschien mir prima, nur anstellen wollte mich, die Stellensuchende, niemand –, weil mir also die Wahl fehlte, sagte ich zu, jedes Mal widerwillig und mit vielen Bedenken. Und wurde innert weniger Monate von der freien Journalistin zur fest angestellten Redaktorin.



Dabei bin ich bis jetzt, fünfzehn Jahre später, geblieben: Gänzlich falsch scheint mein Bekanntenkreis nicht gelegen zu haben.

Heute weiss ich, dass ich eine Voraussetzung für die berufliche Neuorientierung erfüllte: die Vernetzung. Und dass mein ursprünglicher Plan A auch am fehlenden Netzwerk im gewünschten Bereich scheiterte. Vermutlich misslang er auch, weil eine weitere Bedingung nicht erfüllt war: ein klares Ziel vor Augen haben und dieses beharrlich verfolgen. Dazu müsse man überprüfen, was realistisch und was blosses Wunschdenken sei, sagt die Laufbahnberaterin im Interview. Sie rät, mit Berufsleuten zu sprechen, um sein Bild der anvisierten Branche oder Funktion zu überprüfen (Seite 22).

Das gilt gerade für berufliche Neuorientierungen bei über 50-Jährigen, bei denen der Arbeitsmarkt – sprich: die Arbeitgeber – die Hürden höher schraubt. Vielfach gelangen sie nur über Umwege – einen Plan C oder D – zum Ziel einer Festanstellung. Wie ihn der Schlenker über eine wenig prestigereiche Stelle zur Wunschstelle führte, erzählt ein 52-jähriger ehemaliger Banker.

Wie setze ich meine Berufserfahrung ein, wo muss ich mein Konzept justieren, und wann brauche ich Hilfe von aussen? Was für einen persönlichen beruflichen Plan B gilt, lässt sich auf brachliegende Gebäude und ungenutzte Areale übertragen. Ein Architekt, der sich auf Umnutzungen spezialisiert hat, erzählt, warum er sich auch als Coach für bauliche Standortbestimmungen versteht (Seite 36). *Paola Pitton*

«Selbsteinschätzung  
ist etwas sehr Schwieriges.»



**Ellen Perolini** ist seit zwölf Jahren Inhaberin der ellen perolini beratung epb in Zürich. Sie ist Mitglied bei der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP) und spezialisierte sich in Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie bildete sich weiter in Diagnostik, Persönlichkeitsentwicklung, systemischer Therapie sowie Coaching und Beratung. Ellen Perolini arbeitete 13 Jahre lang für das Outplacement-Unternehmen DMB, wo sie den psychologischen Dienst deutsche Schweiz leitete. Am Institut für Angewandte Psychologie baute sie zudem eine Beratungsstelle zur Laufbahngestaltung 50plus auf. Sie hat eine erwachsene Tochter und lebt in Zürich.

NEUORIENTIERUNG

# «Die Kündigung kann auch eine Chance sein»

Wie geht ein Plan B? Laufbahnberaterin Ellen Perolini erzählt von gelungenen Neuorientierungen ihrer Klienten und warum man sich erst «frei denken» muss, um neu zu beginnen.

Interview **Joël Frei** Fotos **Simone Gloor**

**Ellen Perolini, auf Ihrem Xing-Profil zitieren Sie den tschechischen Schriftsteller Pavel Kosorin: «Der Neujahrstag ist die einzige wichtige Veränderung, die von selber eintritt.» Standen Sie selbst einmal vor einer wichtigen beruflichen Veränderung?**

Ja, ich habe zweimal in meinem Leben meinen Job verloren. Das erste Mal wurde die Firma, für die ich arbeitete, verkauft, und alle altgedienten Berater wurden entlassen. Meine Stelle wurde zwar nicht aufgehoben, doch ich war nicht bereit, Outplacementberatung auf Abruf zu leisten. Ich lehnte mich zu fest aus dem Fenster und wehrte mich. Mir blieb nichts anderes übrig, als zu gehen.

Beim zweiten Mal wurde die Karriereberatungsstelle, die ich an einem Institut aufgebaut hatte, aus Kostengründen eingespart. Seit Längerem hatte ich mir überlegt, freiberuflich zu arbeiten. Zu jenem Zeitpunkt hatte ich deshalb meinen Plan B schon pfannenfertig in der Schublade. Ich machte mich selbständig und führe nun mein eigenes Beratungsunternehmen. Mein Plan B brauchte aber eine gezielte Vorbereitung, besonders weil ich mich finanziell absichern musste.

**Ihr Plan B reifte während Jahren heran. Dies ist eher die Ausnahme. Wie helfen Sie Ihren Klienten, aus einer vagen Vorstellung ein neues, konkretes Ziel zu formulieren?**

Wichtig ist, alle seine Wünsche und Vorstellungen aufzuschreiben, damit die «Wolke», die einem vorschwebt, fassbar wird. Danach brechen die Klienten ihre Vorstellungen auf das Wesentliche herunter, und wir formulieren zusammen ein Ziel.

**Wie gehen Sie bei Klienten vor, die sich selber nicht so gut einschätzen können?**

Selbsteinschätzung ist etwas sehr Schwieriges. Als ich mich selbständig machen wollte, war auch ich auf eine Sicht von aussen angewiesen. Wenn ich selber betroffen bin, nützt mir mein psychologisches Wissen nicht viel, meiner Selbstwahrnehmung fehlt die objektive Distanz.

Als Erstes mache ich mit den Klienten eine Standortbestimmung. Dazu gehören ein Stärken-Schwächen-Profil, eine Analyse der Interessen und Hobbys sowie die Übung «Traumjob

definieren». Ich gebe meinen Kunden zudem «Hausaufgaben» mit, die dazu dienen, sich selber besser einzuschätzen: Wenn ich nicht weiss, wo meine Stärken und Schwächen liegen, wie ich kommuniziere, was für ein Typ Mensch ich bin und wie ich auf andere wirke, wird es schwierig, ein Berufsziel zu definieren. Auch der Marketingaspekt der Selbsterkenntnis gehört dazu: Was kann ich an einem Vorstellungsgespräch von mir erzählen?

**Nehmen wir an, der Klient weiss nach der Standortbestimmung, was er kann und will, und hat ein Ziel definiert. Nun steht die Weichenstellung bevor. Sie schreiben auf Ihrer Website zur beruflichen Veränderung: «Jeder Entscheid ist besser als keiner.» Warum?**

Man kann zu lange warten und daran glauben, dass einem das Leben automatisch Chancen bietet. Besser dran ist aber, wer sein Ziel beharrlich verfolgt. Dadurch wird eine Perspektive gewonnen, und man erkennt die Situationen, bei denen eine berufliche Weichenstellung erst möglich wird. Dabei hilft einem, sich über die angestrebte Branche zu informieren. Ich rate meinen Klienten, mit kompetenten Berufsleuten eines passenden Unternehmens Kontakt aufzunehmen, um ihr Bild zu überprüfen, das sie sich von der Arbeit in der anvisierten Funktion und Branche machen. Die Klienten präsentieren dabei ihre Zielvorstellungen und bitten die Kontaktpersonen um Tipps und Ratschläge, welche dazu dienen, die eigenen Vorstellungen anzupassen.

**Erwerbslose fallen oft in ein tiefes Loch, wenn ihnen gekündigt wird. Worauf muss in einer solchen Situation geachtet werden?**

Wichtig ist, dass die als Kränkung erlebte Kündigung verarbeitet wird, bevor man sich auf Stellensuche begibt. Weiter braucht der Stellensuchende eine optimistische Grundeinstellung. Diese kann er aus einer gründlich erarbeiteten und realistischen Zielsetzung gewinnen. Dazu gehört auch die Überzeugung, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis man auf die richtige Stelle trifft. Zur Stellensuche gehört auch, sein Umfeld über die eigene Situation zu informieren, bis hin zur Schwiegermutter. Wichtig ist, sich nicht abzuschotten. Wer seine Situation nicht kommuniziert, dem weichen die Leute

aus, weil sie nicht wissen, wie sie mit einem umgehen sollen. Wer aber eine Perspektive gefunden hat und weiss, was und wohin er will, strahlt Motivation, Zuversicht und Selbstvertrauen aus, was wichtig ist, um eine neue Stelle zu finden. Die Kündigung kann auch eine Chance sein. Klienten sagen mir, dass sie nie mehr in ein so tiefes Loch fallen werden, weil sie eine grosse Entwicklung durchgemacht haben.

### **Oft muss ein Plan B unfreiwillig und unter Zeitdruck ausgearbeitet werden.**

Ein grosser «Gegenspieler» ist die Rahmenfrist der Arbeitslosenkasse, besonders für Stellensuchende über Mitte 40. Ich muss vermeiden, dass meine Klienten ausgesteuert werden. Ich glaube aber an das Schicksal, und meine Berufserfahrung bestätigt es mir immer wieder: Wer mit Überzeugung sein Ziel verfolgt, seien auch noch so viele Hürden zu überwinden, dem öffnet sich über kurz oder lang die richtige Türe.

### **Können Sie eines Ihrer Erfolgserlebnisse beschreiben, als einer Ihrer Klienten aus einer Notsituation heraus eine passende Arbeitsstelle fand?**

Einmal wurde in einem grossen Unternehmen eine ganze IT-Abteilung geschlossen. Die Firma beauftragte mich mit einem Outplacement-Mandat für drei Angestellte. Die drei hatten sich während über 15 Jahren als Arbeitskollegen nie über das Nötigste hinaus ausgetauscht. Ich ermunterte sie dazu, die «Hausaufgaben» gemeinsam zu lösen und sich über ihre Zukunftspläne auszutauschen. Für alle drei tat sich eine neue Welt auf. Zwei fanden wieder eine Stelle in ihrer Branche, der dritte jedoch schlug seinen eigenen Weg ein: Während eines Ausflugs knüpfte er einen Kontakt zu jemandem aus einer anderen Branche und sucht nun eine Stelle im Bereich alternative Energien. Im Hinblick auf seinen Plan B besucht er nun Messen und vergrössert sein Kontaktnetz.

### **Kann ein Plan B auch ein sinnvoller Umweg sein, um das ursprüngliche Ziel später doch noch zu erreichen?**

Das ist sehr oft der Fall. Fast bei jedem Klienten empfehle ich, zuerst ein oder zwei Zwischenziele anzustreben. Ein Klient war Einkäufer in einem Modeunternehmen. Sein Plan B war, sich selbständig zu machen und ein Herrenmodegeschäft zu eröffnen. Er stellte diesen Plan aber für den Moment zurück, weil er als Familienvater Geld verdienen musste. Er nahm darum eine Stelle in der Modebranche an, fand aber schon während der Probezeit ein Geschäft, das er sich leisten konnte. Er machte sich selbständig. Das war genau das Richtige für ihn: Heute ist er Inhaber von drei Modegeschäften.

### **Kann die Abkehr von ursprünglich gesteckten, unrealistischen Zielen eine gute Entscheidung für die Zufriedenheit im Beruf sein?**

Ich habe keine Berufseinsteiger unter meinen Klienten. Als junger Mensch hat man oft keine klaren Zielvorstellungen, sondern eher Wünsche. Auch ich war schon überfordert mit der Freiheit, aus vielen Möglichkeiten ein Ziel zu definieren. Ich masse mir aber nicht an, jemandem zu empfehlen, seinen Berufswunsch aufzugeben. Ich coache die Klienten aus dem Hintergrund heraus, die Kontaktgespräche mit Berufsleuten in der Branche führen sie selber. Oft stellt sich erst in

diesen Gesprächen heraus, ob sie in das jeweilige Berufsfeld passen würden.

### **Nehmen wir an, Sie haben einen Klienten, der seit 25 Jahren beim gleichen Arbeitgeber war, sich neu orientieren muss, aber gar keine Vorstellung davon hat, in welche Richtung es gehen soll. Was raten Sie ihm?**

Klienten, die so lange im gleichen Beruf gearbeitet haben, möchten von mir oft gar keine Standortbestimmung. Sie wollen sofort mit der Suche nach einer Stelle beginnen, in der sie dieselbe Tätigkeit zu vergleichbaren Konditionen in einer möglichst ähnlichen Firma und Branche ausüben können. Von dieser Vorstellung sind sie erst nach langer, erfolgloser Stellensuche abzubringen.

### **Wer sich keine Vorstellungen von seiner Zukunft macht, möchte möglichst keine Veränderungen in seinem Leben?**

Natürlich. Das ist auch absolut menschlich. Jede Erschütterung eines noch so schlecht funktionierenden Systems verändert dieses nicht grundlegend. Die meisten Menschen halten lieber fest am Vertrauten, als sich auf etwas Neues einzulassen. Wenn jemand beispielsweise einen unternehmerischen Geist und Risikobereitschaft zeigt, dann sucht er schon in jungen Jahren den Weg in eine selbstverantwortliche Tätigkeit.

### **Sie bieten auch Karriereberatung 50plus an. Auf Ihrer Website beschreiben Sie die Krise einer Klientin, der 56-jährigen Anna, welche die Leitung der Marketingabteilung eines grossen Medienunternehmens abgeben musste und sich in einem neuen Arbeitsgebiet derselben Firma nicht entfalten konnte. Ein wichtiger Aspekt Ihrer Beratung ist das «Sich-frei-Denken». Was verstehen Sie darunter?**

Meine Beratung soll darauf hinwirken, festgefahrene Vorstellungen zu hinterfragen und aufzubrechen. Anna und ich arbeiteten ein Projekt aus: Sie wollte sich in derselben Firma für eine Stelle bewerben, die noch nicht existierte, für die sie aber Bedarf festgestellt hatte. Bei der Ausarbeitung dieses Projekts machte sie einen grossen Veränderungsprozess durch, und eine «Lawine» kam ins Rollen. Anna begann, sich frei zu strampeln, sich anders zu verhalten und nicht mehr ihren Frust vor sich herzutragen. Schon nach kurzer Zeit wurde sie von den Mitarbeitenden und dem Chef als angehender im Umgang wahrgenommen, was sich auch auf deren Verhalten positiv auswirkte. Schon durch kleine Verhaltensänderungen kann viel erreicht werden. Ich empfahl ihr beispielsweise, dem Chef weniger herausfordernd in die Augen zu schauen und sich stattdessen Notizen zu machen. Chefs lieben das, weil sie sich dann wichtig fühlen. Auch wenn man Schiffchenversenken spielt, statt ihre Ausführungen aufzuschreiben. Anna fand einen besseren Umgang mit ihrem Vorgesetzten. Das ausgearbeitete Projekt präsentierte sie der Personalverantwortlichen und der Geschäftsleitung. Daraufhin wurde ihr Stellenprofil den neuen Aufgaben entsprechend angepasst.

### **Ein Beispiel einer «freiwilligen» Neuorientierung: Eine PR-Fachfrau in einem Pharmaunternehmen kündigt ihre**



«Chefs lieben es, wenn man sich Notizen macht.»

**Stelle. Sie sucht eine Stelle in einer NGO. Wie kann sie ihren Berufswunsch erfüllen und potenzielle Arbeitgeber in diesem neuen Berufsfeld auf sich aufmerksam machen?**

Eine solche Neuorientierung würde ich nur empfehlen, wenn dies vom Alter – Mitte bis Ende 30 – noch infrage kommt. Im Moment sollte sie aber dort bleiben, wo sie ist, und nebenher eine Zusatzausbildung in NGO-Kommunikation oder dergleichen absolvieren. Sie hat gute Chancen, bei einer NGO unterzukommen, weil sie aus der Wirtschaft stammt. NGOs müssen leistungs- und zielorientiert und nach wirtschaftlichen Kriterien arbeiten. Wenn das Ziel klar definiert wird und jemand motiviert ist, strahlt die Person dies aus, und ihr eröffnen sich neue Möglichkeiten.

**Veränderungen kündigen sich manchmal mit übermäßigem Stress an. Wie merkt man, dass eine berufliche Neuorientierung aus gesundheitlichen Gründen ansteht?**

Viele nehmen die Zeichen einer bevorstehenden Erschöpfung nicht wahr. Sie merken es nicht oder wollen sie nicht wahrhaben. Mit einem Klienten arbeitete ich einmal einen Plan aus, um einem drohenden Burn-out vorzubeugen. Darin versuchten wir, mit einem Hotelaufenthalt seinen Arbeitsweg zu reduzieren. Wir planten Spaziergänge am See ein und auch Zeit zum Entspannen sowie Massagen. Doch der Klient setzte den Plan nicht um und kam nicht wieder. Diese Leute

haben oft sehr hohe Ansprüche an sich – und an andere – und sind unfähig, ihr Büro um 17 Uhr zu verlassen. Ich arbeite lieber mit Klienten zusammen, die ein Burn-out durchgemacht haben. Diese wollen etwas an ihrem Leben verändern. Ich habe einen Geschäftsleiter beraten, der zweimal ausgebrannt war. Er sagte mir, er brauche jemanden, der ihn daran hindere, sich nochmals in eine solche Stresssituation zu begeben. Er war Mitte vierzig und hatte klare Vorstellungen, was er will: eine Familie gründen und nur noch 80 Prozent arbeiten. Ich musste ihm einmal «verbieten», einen Job anzunehmen, der seinem Wunsch nicht entspricht. Schliesslich fand er genau das, was er suchte: eine 80-Prozent-Stelle in einer leitenden Funktion.

**Kommt es vor, dass Ihre Beratungen scheitern?**

Ja. Manchmal stimmt die Chemie zwischen mir und den Klienten nicht. Gewisse Klienten können nicht Abstand von ihrer Sicht der Dinge nehmen und erwarten, dass ich zu 100 Prozent ihre Selbsteinschätzung teile. Dann wird die Beratung oft abgebrochen. Die Fähigkeit, sich mit einem Fremdbild auseinanderzusetzen, ist wichtig bei einer Beratung. Beim Outplacement breche ich eine Beratung nur ungern ab, wenn die Firma kein Zusatzbudget zur Verfügung stellt, obwohl jemand noch keine neue Stelle gefunden hat. Dann kommt es vor, dass ich Klienten per Mail oder Telefon weiterbetreue, bis wir eine neue Lösung gefunden haben. ■



Jan Bauke im Gedenkraum des Flughafens Zürich und im Einsatz als Abteilungsleiter der Berufsfeuerwehr Zürich Nord.

Text **Claudia Kuhn** Fotos **Stefan Zürrer**

**W**er Jan Bauke treffen möchte, bittet am Flughafentor 130 an der Portierloge um Einlass. Dort befindet sich die Feuerwache der Berufsfeuerwehr Nord der Stadt Zürich. Besucher befinden sich hier im nichtöffentlichen Bereich und müssen die Sicherheitsvorkehrungen über sich ergehen lassen, als würden sie ins Ausland fliegen. Der jugendlich wirkende 50-Jährige mit kurzem blondem Haar und Schnauzer residiert im dritten Stock der Feuerwache. Im Parterre unter ihm befindet sich die Flotte mit 40 Feuerwehr-Löschfahrzeugen. «Von meinem Büro aus sehe ich die Glarner Alpen sowie den Säntis, und bei Föhn erstrahlt der Himmel in den schönsten Farben.»

Jan Bauke liebt die Natur. Wenn immer möglich geht er in die Berge zum Bergsteigen oder Skifahren. Der gebürtige Deutsche fuhr schon als Kind begeistert Ski. Dieser Wintersport hat im weitesten Sinne etwas damit zu tun, dass er zunächst Theologie studierte. «In meiner Familie war es üblich, gemeinsam zum Skifahren zu gehen. Als der Familienrat einmal beschloss, es ausfallen zu lassen, ging ich mit dem Christlichen Verein junger Menschen. Dort wurde viel über Gott und die Welt diskutiert. Auf eine naive Weise, die meinen Wissensdurst nicht befriedigte.» Jan Bauke suchte nach komplexen Antworten auf seine Fragen zu Gott. Die Griechischlehrerin im Gymnasium versorgte den wissbegierigen jungen Mann mit anspruchsvoller Lektüre zum Thema, und in Jan Bauke reifte der Entschluss, evangelische Theologie zu studieren. Inklusiv Studium war er 22 Jahre theologisch unterwegs, 20 Jahre davon in Zürich. In dieser Zeit absolvierte er die einjährige Pfarramtsausbildung, doktorierte, habilitierte, war als Privatdozent tätig. Trotz seiner Ausbildung – Pfarrer wollte er nicht werden, und eine Professur zu erhalten, war nicht einfach. «Dafür brauchte man Beziehungen.» Stattdessen wurde er Theologischer Stabschef des Kirchenrates. Das war seine letzte Stelle als Theologe und Wissenschaftler.

B E R U F U N G

## Theologe auf Abwegen

*Jan Bauke ist Doktor der Theologie und Abteilungsleiter der Berufsfeuerwehr Zürich Nord. Dass der Kampf mit dem Feuer zu seiner Berufung geworden ist, ist mehr als göttliche Fügung.*

### Mit Kopf, Herz und Hand

An der Theologie störte ihn die gekünstelte Sprache und dass die Theologen nicht mit den Händen arbeiten. Jan Bauke hält es mit Pestalozzi und dessen oft zitiertem Satz «Lernen mit Kopf, Herz und Hand». Dies alles hat Jan Bauke bei der Feuerwehr gefunden. 1995, nach seiner Heirat mit einer Schweizerin und seiner Einbürgerung, wollte Jan Bauke den Zivildienst umgehen: «Ich hatte keine Lust, nur in Bunkern zu hocken und Schutzräume zu kontrollieren.» So entschied er sich auf Anraten eines Kollegen für die Feuerwehr. Dass er Theologe sei, sprach sich schnell herum bei der Freiwilligen Feuerwehr in Langnau am Albis, und er wurde in die Sanitätsabteilung eingeteilt. Zunächst besuchte er einen einwöchigen Feuerwehrcurs. «Dort hat es mir den Ärmel hineingezogen. Denn anders als bei der Theologie standen hier das Einfache, das Bodenständige und das Lösungsorientierte im Vordergrund.» Baukes Augen beginnen zu strahlen, wenn er davon erzählt. «Unmittelbar danach habe ich mich für den nächsten Kurs angemeldet und mich damit automatisch zum Unteroffi-



zier befördert.» Jan Bauke ist ein Alphanier. Wo immer er in einer Gruppe mit Menschen ist, ob in einem Kurs oder bei einer Ausbildung, übernimmt er die Führung, verteilt die Aufgaben, will Probleme lösen. Nicht verwunderlich, dass er innert kurzer Zeit zum Offizier und – nach einer anspruchsvollen Weiterbildung – zum Ausbildungsleiter der Freiwilligen Feuerwehr Langnau aufstieg. Danach wurde er deren Kommandant. Damals war Jan Bauke hauptberuflich noch Theologe. Doch der Wunsch wuchs, auszusteigen und eine Tätigkeit bei der Feuerwehr zum Hauptberuf zu machen.

### Theologie trifft auf Feuer

2006 übernahm er die Ausbildung der Berufsfeuerwehr Flughafen Zürich. Seine Frau, eine Pfarrerin, und er trennten sich gerade. Er zog aus dem Pfarrhaus aus, renovierte ein Haus, das sein neues Domizil werden sollte. Der 42-Jährige war mitten im Umbruch. Für sein theologisches Umfeld war Jan Bauke mit seiner Leidenschaft für die

Feuerwehr schon immer ein schräger Vogel. Dennoch sorgte sein Schritt für Aufregung, erinnert er sich: «Ich löste Entsetzen aus, nach dem Motto: Was ist denn jetzt mit dem passiert?»

Anders als seine Berufskollegen aus der Theologie sieht Jan Bauke einen Zusammenhang zwischen Feuer und Theologie. «Kam es im Mittelalter zu einem Brand in einer Stadt, mussten oft die Häuser, die um das brennende Haus standen,

«Ich habe ein grosses  
Urvertrauen, bin ein Optimist.»

Jan Bauke

abgerissen werden, um einen Flächenbrand zu verhindern. Wer organisierte das Ganze? Der Pfarrer. Und wer hielt danach die Brandrede und machte den Leuten für ihre Unachtsamkeit «die Hölle» heiss? Der Pfarrer.» Später kam das Versicherungswesen und damit der soziale Aspekt. Jemand



musste Geld sammeln für jene, die ihr Hab und Gut verloren hatten. Das organisierte auch der Pfarrer. «Die Gebäudeversicherung des Kantons Zürich wurde übrigens von einem Pfarrer ins Leben gerufen.» Jan Bauke sieht sich augenzwinkernd in dieser Tradition.

Als 2008 die Berufsfeuerwehr der Stadt Zürich mit der Flughafenfeuerwehr Zürich zur Berufsfeuerwehr Zürich Nord fusionierte, bewarb er sich um die Stelle als Abteilungsleiter und erhielt den Zuschlag. Seine Arbeit sei mit der eines CEO zu vergleichen. «Ich bin für das Budget verantwortlich, fürs Personal – 118 Personen –, die Ausbildung und die Logistik. Und wann immer ich kann, fahre ich mit zu den Einsätzen.»

Jan Bauke ist meist von halb sechs Uhr morgens bis kurz vor sechs Uhr abends in der Feuerwache präsent. Auch zu Hause trägt er einen Pager. «Bei einem Flugzeugeinsatz

müssen wir innerhalb von 20 Sekunden ausrücken. Brennt ein Flugzeug wirklich, dann haben wir nur eine Chance.» Gehe es um Leben und Tod, helfe ihm sein theologischer Hintergrund, aber vor allem seine Grundeinstellung. «Ich lasse mich nicht so schnell aus der Ruhe bringen. Ich habe ein grosses Urvertrauen, bin ein Optimist. Je mehr Erfahrungen mein Team und ich sammeln, umso grösser wird das Polster, das uns trägt. Und Glück gehört natürlich auch immer dazu.»

### Plan C in Arbeit

Zwischen der Theologie und der Feuerwehrrarbeit gibt es im Leben von Jan Bauke noch weitere Berührungspunkte. So hat er 2000 gemeinsam mit einem Polizeipsychologen und einem Pfarrer das Care-Team der kantonalen Feuerwehr ins Leben gerufen. Dieses besteht aus fünf Fachpersonen, die



Foto: Bernhard Haldemann

## EXPERTE IM GESPRÄCH

### «Wir sind alle Unternehmer unseres Lebens»

Mit seinem Projekt «Beruf+Berufung» möchte Mathias Morgenthaler Menschen inspirieren, ihren eigenen Weg zu gehen. Im Interview erklärt er, was Leidensdruck mit Veränderung zu tun hat, warum Menschen sich davor scheuen, neue Wege zu gehen, und wie sie es dennoch schaffen.

**Mathias Morgenthaler, für Ihr Projekt haben Sie über 800 Menschen interviewt, die beruflich erfolgreich die Weichen neu gestellt haben. Wie haben Ihre Interviewpartner das geschafft?**

Bei der Mehrheit setzte sie ein Leidensdruck in Bewegung. Sie waren unglücklich in ihrer Stelle, fielen durch Krankheit aus, oder ein Ereignis stellte alles in Frage. Das zwang sie sozusagen zu ihrem Glück. Eine zweite Gruppe sind Menschen, die einer Sehnsucht gefolgt sind. Sie merkten, dass das, was sie machen, nicht zu ihnen passt. Beispielsweise realisierte eine Frau, dass sie krank wird, wenn sie an der Uni bleibt. Sie stieg aus, absolvierte eine Zirkusschule in Rio de Janeiro und ist heute als Strassenkünstlerin glücklich. Oft ist es eine Kombination von beidem, dem Unbehagen und der Lust, die die Menschen antreibt, sich zu verändern.

**Haben diese Menschen etwas gemeinsam?**

Warum verharren wir in einer unbefriedigenden Situation? Oft ist es eine Mischung

aus Gewohnheit, Sicherheitsdenken, Vernunft und Angst. Meine Interviewpartner verbindet der Mut, in unbekanntes Gewässer zu springen. Sie wägen nicht vernünftig ab, sondern folgten einem Impuls. Stimmen wie «Man kann doch nicht einfach ...» oder «Wenn ich mehr Geld hätte, würde ich schon ...» blendeten sie aus oder relativierten sie. So wagten sie etwas, was auf den ersten Blick unvernünftig schien, aber genau das Richtige für sie war.

**Warum sind solch mutige Berufswechsel die Ausnahme?**

Wir haben in der Schweiz ein grosses Bedürfnis, nicht negativ aufzufallen und nicht vom Durchschnitt abzuweichen. Auch wollen wir gut und sicher unterwegs sein, Lohn und Ansehen haben. So prägen uns Autoritätspersonen wie Eltern und Lehrer. Wünschen sich Eltern für ihr Kind einen anerkannten Beruf in einer sicheren Branche, kann es sich entweder diesem Diktat unterordnen oder komplett verweigern. In beiden Fällen ist es schwierig, den eigenen Weg zu finden.

**Wer kann einen dabei unterstützen?**

Wichtig sind Mentoren, die uns ermutigen und uns aufzeigen, dass den eigenen Weg zu gehen und dabei Fehler in Kauf zu nehmen, ein faszinierendes Abenteuer sein kann. Wir sind alle Unternehmer unseres Lebens. Hierzulande sind wir privilegiert, haben viele Freiheiten. Das kann Stress auslösen, gerade bei jungen Leuten. Dennoch wundere ich mich,

### Mathias Morgenthaler,

geboren 1975, ist Wirtschaftsredaktor beim «Bund», Initiator des Projekts Beruf+Berufung und Inhaber der Agentur «Wortwirkung». Er arbeitet freiberuflich als Autor, Ghostwriter und Journalist. Der Vater einer Tochter lebt in Bern. [www.beruf-berufung.ch](http://www.beruf-berufung.ch)

Mehr zu Mathias Morgenthalers und Marco Zauggs Buch «Aussteigen – Umsteigen. Wege zwischen Job und Berufung» auf Seite 51.

über Führungserfahrung in Kaderpositionen der Feuerwehr verfügen, Feuerwehrdienst leisten und einen weiteren beruflichen Hintergrund aus der Seelsorge oder der Psychologie haben. Das Care-Team betreut Feuerwehrleute nach belastenden Einsätzen.

Zu den erfreulicheren Momenten, in denen Jan Bauke Theologie und Feuerwehr vereint, gehört, wenn er Trauungen und Taufen im Umfeld seiner Arbeitskollegen durchführt. So ist im Laufe der Jahre seine Leidenschaft, die Feuerwehr, zu seinem Beruf geworden und sein Erstberuf, die Theologie, zu seinem Hobby.

Das Telefon klingelt, der Pager summt. Jan Bauke klickt sich in ein Gespräch des Führungspiketts ein. In einem Forschungslabor ist Chromdioxid ausgelaufen und hat Menschen kontaminiert. Diese Chemikalie reizt Haut und Schleimhäute und ist brandfördernd. «Hätte ich Zeit, würde

ich selbst mitfahren.» Jan Bauke ist auch ABC-Instruktor, und Chemieunfälle interessieren ihn. Und nicht nur das. Er arbeitet an einem beruflichen Plan C, der ihn voraussichtlich in seine geliebten Berge führen wird. Bei Schutz & Rettung, der auch die Berufsfeuerwehr Zürich Nord unterstellt ist, gibt es europaweit zertifizierte Höhenretter, die zum Einsatz kommen, wenn Menschen auf Kranen oder Türmen Hilfe brauchen. Sie sind seit letztem Jahr als Rettungsspezialisten Helikopter für die Alpine Rettung Schweiz im Einsatz. Als deren Chef erstellt Jan Bauke momentan mit Kollegen ein Ausbildungskonzept für die Einsatzleiter der Alpenen Rettung Ostschweiz.

Und ein Buch über die geschichtlichen Zusammenhänge zwischen Theologie und Feuer würde er auch gerne schreiben. Material habe er genug gesammelt. Es müsse nur noch der Funken überspringen. ■

wie wenige von ihnen von diesem Privileg Gebrauch machen. Sie sagen: «Vielleicht mal Jus studieren oder eine Banklehre machen, dann habe ich etwas.» Und bleiben dann in diesem Beruf, auch wenn er sie unglücklich macht. Das ist ein sehr resignativer Lebensentwurf.

#### Was ausser Mut ist nötig, um den eigenen Weg zu gehen?

Entscheidend ist, Verantwortung für die eigene Situation zu übernehmen. Arbeitnehmende sollten nicht am Arbeitsplatz sitzen und denken: «Wenn der Chef endlich meine Fähigkeiten entdeckte, würde alles besser.» Die Verantwortung für die eigene Arbeitssituation ist bei jedem Einzelnen. Nörgeln und schimpfen sind Ersatzhandlungen, wenn wir uns nicht trauen, etwas zu verändern. Wer selber aktiv wird, braucht ein Bewusstsein der eigenen Stärken und Neigungen: Wo stehe ich, was bringe ich mit, wo will ich hin, und was fehlt mir dazu? Wie sähe mein idealer Arbeitstag aus, wenn ich ihn frei einteilen könnte? Wer sich diese Zeit nimmt – für sich oder im Rahmen eines Coachings –, ist schon mitten in der Veränderung.

#### Wie wichtig sind Berater?

In Veränderungsphasen ist der Mensch enorm verletzlich. Das private Umfeld neigt dazu, einen zu bremsen. Denn es möchte einen so behalten, wie es einen kennt. Deshalb sollte man sich überlegen, welche Leute einem

Energie und Zuversicht geben und einen Spiegel vorhalten für die Schritte, die man angeht.

#### Wie findet ein Mensch seine Berufung?

Dafür gibt es kein Rezept. Menschen, die mit vier Jahren eine Geige in der Hand halten und von da an ihre Berufung kennen, sind Ausnahmen. Bei manchen ist ein radikaler Wechsel nötig, um die Berufung zu finden. Andere müssen eine Feinjustierung vornehmen. Am Anfang steht oft eine Dekonstruktionsarbeit, mit der sich der Mensch von Glaubenssätzen löst wie «Wenn das jeder möchte». In der Kindheit haben wir ein Sensorium dafür, was wir mit Leidenschaft und Interesse tun. Das verlieren wir im Prozess des Erwachsenwerdens. Hilfreich ist, sich zurückzubedenken und zu schauen: Wo lebe ich auf, wo bin ich in meinem Element? Dabei lohnt es sich, sich nicht gleich zu fragen, ob daraus ein Beruf werden kann. Sondern erst einmal eine Auslegeordnung zu machen.

#### Warum?

Um einmal das ganze Spektrum zu betrachten und von dem Geleise wegzukommen, auf dem wir unterwegs sind. Der Weg zur Berufung ist eine Suche, eine Detektivarbeit. Da geht nicht alles über Logik und Vernunft. Erst in einem zweiten Schritt prüft der Suchende, ob er etwas von dem, was er in sich entdeckt hat, beruflich umsetzen kann oder ob er eine Übergangsphase braucht.

Manchmal gehen Leute ins Coaching und sagen: «Mein Beruf macht mich krank.» Nach einiger Zeit kehren sie an denselben Arbeitsplatz zurück – aber mit einer neuen Haltung. Weil sie klarer wissen, was sie bei ihrem Beruf erwarten können und was nicht. Dann ist es kein radikaler Wechsel, aber sie wissen, was ihnen wichtig ist in ihrem Arbeitsumfeld und was sie einfordern müssen.

#### Haben Sie Ihre Berufung gefunden?

Die Suche hört nie auf, aber ich fühle mich in meinem Element. Begegnungen mit interessanten Menschen, ihre Geschichten auf den Punkt bringen, andere damit bewegen – das

«Der Weg zur Berufung ist eine Suche, eine Detektivarbeit.»

Mathias Morgenthaler

ist für mich eine befriedigende und sinnvolle Arbeit. Doch ich habe keinen Anlass, auszuweichen. Mit dem Projekt «Beruf+Berufung» möchte ich weniger Einzelkämpfer sein, mehr im Teamwork bewegen. Zudem sitze ich zu viele Stunden vor dem Computer, auch das soll sich ändern. Wichtig scheint mir, immer wieder neu zu überprüfen, wie stimmig die Arbeitssituation ist. Was bringt uns jetzt mehr Lebensqualität – die 10000 Franken mehr Lohn, die freie Zeiteinteilung oder das gute Team? Je nach Person und Lebensphase fällt die Antwort ganz anders aus.



Gehört nicht zum alten Eisen: Attila Radasits, Leiter Einsatzprogramme, in der Werkhalle seines neuen Arbeitgebers. Stellensuchende sortieren hier fachgerecht Elektroschrott.

R I C H T U N G S W E C H S E L

## Menschen statt Geld

*Früher war er ein Banker, heute betreut er stellensuchende Menschen bei ihrer Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Dieser Weg war letztendlich ein Plan B, den Attila Radasits zusammen mit einem Coach erarbeitete. Das letzte Quäntchen Glück lieferte das Leben.*



Text **Kathrin Koch** Foto **Stefan Zürrer**

**D**a war dieser Moment im Frühling 2010. Attila Radasits, Familienvater und Abteilungsleiter bei einer Schweizer Grossbank, sass im Büro seines Vorgesetzten und versuchte, die Tragweite dessen zu begreifen, was ihm gerade mitgeteilt wurde: die Kündigung. Er erhielt sie mit 48 Jahren – und nachdem er fast 25 Jahre lang für ein und dasselbe Unternehmen tätig gewesen war. Dieser Moment sei für ihn ein Schock gewesen, sagt Attila Radasits rückblickend. Hatte er die Kündigung nicht kommen sehen? «Ich habe die Situation verdrängt.» Wohl wusste er von der Krise bei der Bank. Bereits lange Zeit vorher hatte sie begonnen und zog immer weitere Kreise. Ganze Abteilungen wurden reorganisiert und aufgelöst.

Attila Radasits war 1986 nach einem abgebrochenen Wirtschaftsstudium bei der Bank eingestiegen: «Ich brauchte den Praxisbezug – nur Theorie reichte mir nicht.» Schritt für Schritt ging seine Karriere bergauf. Er leitete das Informa-

tionszentrum, wo unter anderem Recherchen und Abklärungen für Kundenberater erledigt wurden. Nun wurde auch seine Abteilung, bei der er bis zu 24 Mitarbeitende führte, sukzessive reduziert, bis am Schluss noch sieben Personen übrigblieben. So mancher Mitarbeitende landete hart auf dem Boden der Realität. Auch Attila Radasits. Er beschreibt, dass neben ihm auch andere die Augen vor der Wahrheit verschlossen hätten. Die Löhne und das Bonussystem, sie seien wie goldene Fesseln gewesen. «Das Geld war nie ein Thema.» Vielleicht war auch deshalb sein Schock gross – diese Angst, etwas zu verlieren.

### Andere Wertvorstellungen

Viereinhalb Jahre später. Ein Industriegelände mit Werkhallen, Betonfassaden, graue Gebäudekomplexe. Ein Bahngeleise, eine Strassenkreuzung, Parkplätze und parkierte Autos. An einem grossen, in die Jahre gekommenen Bürogebäude prangen die Buchstaben WTL – Werk- und Technologiezentrum Linthgebiet: Attila Radasits' neuer Arbeitgeber. Der ehemalige Banker öffnet die Türe zu seinem Büro. «Ja, definitiv keine edle Finanzumgebung mehr», bestätigt er. Zusammen mit zwei Angestellten teilt er sich einen kleinen Raum. Im Büro stehen drei Pulte, Bürostühle, Computer, Korpusse, viele Ordner und grosse Pflanzen in Töpfen. Viel Platz bleibt nicht übrig. Attila Radasits zeigt auf den grau-braunen Spannteppich, der schon bessere Tage hatte. Er schmunzelt. Solche Dinge stören ihn aber nicht: «Mit 52 Jahren setze ich andere Prioritäten.» Hier bei seinem neuen Arbeitgeber sind ästhetische «USM Haller»-Möbel, teure Stehpulte oder wertvolle Bilder an den Wänden nicht wichtig. Hier stehen die Menschen im Zentrum.

Das WTL in Jona (SG) ist ein Unternehmen, das stellensuchende Menschen in den ersten Arbeitsmarkt integrieren will. Rund 250 Arbeitsplätze stehen dafür zur Verfügung. Während sechs bis zwölf Monaten arbeiten die Teilnehmenden in verschiedenen Abteilungen, wie in einer Werkstatt, wo sie alte Fahrräder für Afrika herrichten, oder in einem Atelier, wo sie Taschen und Etais nähen. In einer Werkhalle im Erdgeschoss sortieren sie fachgerecht Elektroschrott, und im Büropool erledigen Stellensuchende aus dem kaufmännischen Bereich administrative Arbeiten. Der ehemalige Banker Attila Radasits ist seit kurzem Leiter dieser Einsatzprogramme. Er führt Erstgespräche mit möglichen Teilnehmenden, plant und organisiert ihren Einsatz und schaut, wo die Bedürfnisse und Möglichkeiten liegen. Auch ist er Ansprechperson für die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV). Von seiner Zeit auf der Bank könne er vor allem seine Führungserfahrung einbringen, aber auch was er in der Kommunikation und im Konfliktmanagement gelernt habe, sagt er. Neu ist für ihn die Zusammenarbeit mit dem Kanton und mit den RAV: «All die Verordnungen, Reglemente und Vorschriften – das ist für mich ein neues Metier; ich lerne jeden Tag dazu.»

### Absage um Absage

Der Wechsel von der Finanzwelt in den Sozialbereich war ein Plan B. Er entstand in langsamen Schritten – nachdem klar geworden war, dass der ursprüngliche Plan A nicht mehr funktionierte. Als Attila Radasits von der Grossbank freige-

stellt wurde, wollten Freunde wissen, ob er denn nicht wütend sei auf seinen früheren Arbeitgeber. Attila Radasits aber hegte gegenüber der Bank keinen Groll. «Ich sah es als Chance, etwas Neues zu finden.» Dieses Neue war dann allerdings doch wieder das Alte, denn Attila Radasits suchte in seinem gewohnten Umfeld eine Stelle. «Ich hatte meine Vorstellungen», gibt er zu. In Stichworten bedeutete dies: Bankenbereich, Kaderfunktion mit Führungsverantwortung, Backoffice. Mit diesen Vorstellungen ging er auf Stellensuche – und erhielt Absage um Absage. Attila Radasits schrieb über 250 Bewerbungen. Nur bei zwei Firmen konnte er sich vorstellen. Er, der immer Vertrauen gehabt hatte in seine Fähigkeiten und ein positiv denkender Mensch war, geriet ins Grübeln: «Das kann doch nicht sein. Sollten die 25 Jahre Bankerfahrung umsonst gewesen sein?»

### Langsam entsteht der Plan B

Nach elf Monaten Arbeitslosigkeit führte ihn sein Weg in das Qualifizierungsprogramm des FAU – Fokus Arbeit Umfeld. Dort erhielt er erstmals professionelle Unterstützung von einem Coach, dem er heute noch sehr dankbar ist. Die Frau stoppte sein negatives Gedankenkarussell und ermöglichte ihm eine neue Sichtweise. Nachdem der Plan A – zurück zur Bank – nicht funktioniert hatte, musste ein neues Szenario erarbeitet werden. Dieser Plan B war das Ergebnis einer intensiven Vorlaufzeit und Selbstreflexion, unzähliger Gespräche mit dem Coach und Analysen über Interessen, Stärken und Schwächen. Mehrmals stellte sich der Ex-Banker die Frage: «In welche Richtung möchte ich gehen?» Er realisierte, dass er in seinem neuen Arbeitsfeld gerne mit Menschen arbeiten wollte – und dazu viele Sozialkompetenzen mitbrachte. Die berufliche Veränderung sollte also in diese Richtung gehen. In der weiteren Coachingarbeit wurden mögliche Einsatzbereiche und Tätigkeiten ausgearbeitet. Attila Radasits merkte, dass er mit Stellensuchenden arbeiten wollte, «weil ich weiss, was es heisst, arbeitslos zu sein». Seine Bewerbungen bei den RAV, bei Sozialberatungen oder im Coachingbereich scheiterten jedoch, da ihm die Berufserfahrung und die Diplome fehlten. Wieder umdenken. Er absolvierte eine Ausbildung zum diplomierten Geschäftsführer. Die Hoffnung, als Geschäftsführer bei einer Firma einsteigen zu können, zerschlug sich rasch. «Ein Geschäftsführer in meinem Alter, der bis anhin keine KMU geführt oder Erfahrungen bei einem Kleinunternehmen gesammelt hat, erhält auf dem Arbeitsmarkt keine Chance», bilanziert er. Attila Radasits bereut diese Ausbildung jedoch nicht: «Sie hat meinen Horizont erweitert.»

### Assistent der Geschäftsleiterin

Plötzlich, ein erster scheuer Schritt in die Richtung seines Plans B: Als Teilnehmer des Qualifizierungsprogrammes kann Attila Radasits beim WTL einen Projekteinsatz absolvieren. Im Teilzeitpensum unterstützt er Stellensuchende im Bewerbungscoaching – Motivationsbriefe schreiben, Lebenslauf optimieren, im Internet nach Stellen suchen. Diese Arbeit fasziniert ihn und relativiert seine Sicht auf die eigene Arbeitslosigkeit. «Ich klagte auf hohem Niveau. Mein Gegenüber aber hat vielleicht das Problem, seinen Kindern keine Kleider kaufen zu können.» Attila Radasits Coach spürt die Faszination und empfiehlt ihm: «Auf dieser Schiene musst du

aufbauen – das ist dein Plan B.» Und tatsächlich erhält er vom WTL ein Jobangebot als Assistent der Geschäftsleiterin. Seine spätere Vorgesetzte macht ihm bereits im ersten Gespräch klar, was die Kompromisse sein würden: ein wesentlich tieferes Einkommen und auch Arbeiten, die er sich als ehemaliger Team- und Abteilungsleiter nicht gewohnt war. Attila Radasits weiss: Diese Chance muss er ergreifen. Ohne die Unterstützung seiner Familie will er diesen Schritt allerdings nicht wagen und bespricht den Wechsel mit seiner Ehefrau und den beiden Töchtern. Sie sollen wissen, dass diese Stelle mit finanziellen Einbussen einhergeht. Konkret heisst das: keine grossen Ferienreisen mehr und den Gürtel enger schnallen.

Heute verdient er rund einen Drittel seiner Bezüge als Banker. Trotzdem: «Diesen Schritt habe ich nie bereut», sagt Attila Radasits. Zumal seine Frau drei Monate nach seiner Zusage eine Teilzeitstelle fand und sich das Familieneinkommen damit wieder verbesserte. Als Assistent erledigte er für seine Vorgesetzte verschiedenste Tätigkeiten – Präsentationen vorbereiten, Besucher empfangen und auch Getränke servieren, Kassendienst im Brocki oder Protokolle verfassen. «Ich war der Gango», lacht er. «Bei der Bank hatte ich Mitarbeitende, die genau solche Arbeiten für mich erledigten.» Er merkte, dass ihm kein Zacken aus der Krone fiel, als er diese Aufgaben plötzlich selber erledigen musste.

Die Erfolgsgeschichte seines Plans B hängt für ihn auch mit seiner Vorgesetzten zusammen. Denn zum ersten Mal in seinem Leben erlebte er «Leadership». Diesen Begriff hörte er bei der Bank regelmässig, nur spüren konnte er diese Qualität dort nie. Im WTL zeigte ihm seine Vorgesetzte ihre Wertschätzung und erfragte beispielsweise in wichtigen Entscheidungen seine Meinung. Sie lobte ihn und vertraute ihm. Mittlerweile ist Attila Radasits vom Assistenten der Geschäftsleiterin zum Leiter der Einsatzprogramme aufgestiegen. Seine Beförderung sei letztlich auch ein Vertrauensbeweis seiner Chefin gewesen, sagt er stolz.

### Frühzeitige Unterstützung besser?

Attila Radasits wusste immer: Eine Lösung wird kommen. Er glaubte daran, dass sein Plan B erfolgreich funktionieren kann. Der mittlerweile 52-Jährige ist jedoch der Meinung, dass solche Umorientierungen von den RAV schon früher aufgegriffen werden müssten – und nicht erst nach langen Monaten der Arbeitslosigkeit und unzähligen erfolglosen Bewerbungen. «Ich hätte mir früher eine Unterstützung gewünscht.» Die Zuversicht für seinen neuen Weg konnte er dank der Unterstützung seiner Familie und seiner engsten Freunde beibehalten. Auch sein Coach im Qualifizierungsprogramm war ihm eine sehr wichtige Stütze: «Da war eine Person, die mich förderte – und auch gewisse meiner Handlungen hinterfragte.» Nach diesem manchmal beschwerlichen Weg geniesst Attila Radasits heute seine Arbeit beim WTL. Er ist angekommen. Nachdenklich wird er zum Schluss trotzdem, wenn er sagt: «Ich musste 50 Jahre alt werden, um das zu tun, was mich erfüllt.» Zwar habe ihm die Arbeit bei der Bank auch gefallen, aber das Geld sei zu stark im Vordergrund gestanden. Attila Radasits rät, sich früh einen Plan B zu überlegen: «Ist es das, was ich will? Was könnte ich sonst noch in meinem Leben tun, was macht mir Spass?» Auch er hätte sich solche Fragen früher stellen sollen. «Aber nachträglich ist man immer schlauer.» ■

ALTERNATIVEN

# Der Name ist Programm

*Ob aus Zufall oder weil der Name für den eigenen Weg in die Selbständigkeit steht – Firmen mit dem Namen «Plan B» gibt es in der Schweiz immer mehr. Der Name sei mehr als ein Modebegriff, sagt der Markenexperte.*

Text **Salomé Weber**

Auf die Frage, welche Firma mit dem Namen «Plan B» er sich vorstellen könne, antwortet Markenexperte Stefan Vogler mit kurzem Zögern: eine Architekturfirma oder eine Lebenslaufberatung, weil beide mit dem Begriff Plan funktionieren. Ein Architekt zeichnet Pläne, und ein Berater hilft, das Leben zu planen. Tatsächlich existieren in der Schweiz beide Unternehmen mit diesem Namen. Darüber hinaus aber nennen die unterschiedlichsten Unternehmer ihre Firma «Plan B» – viele aus rein zufälligen Gründen. Wie zum Beispiel Beatrice Guggisberg, die Besitzerin einer Cateringfirma aus Luzern. In jungen Jahren führte sie eine Kulturvereinsbar namens «Plan B». Den Namen übernahm sie 2011 für ihren Essservice, weil er bereits mit ihrer Person in Verbindung stand. Kein gewöhnliches Essen anzubieten, sondern sich auf unkonventionelle, meist vegetarische und vegane Speisen zu spezialisieren, war keine Strategie; und dass diese Ausrichtung bestens zum Namen passt, wurde ihr erst später bewusst. Ähnlich ging es der Unternehmerin Debora Kaufmann von «plan b hairstyling» in Bern. Bei der Eröffnung eines zweiten Lokals im selben Vorortquartier wollte sie aus Konkurrenzgründen nicht denselben Namen übernehmen. Für die Namensfindung blieb ihr nicht viel Zeit. Sie musste schnell handeln und wusste, sie brauchte einen Plan B; dabei blieb es dann auch. Der Name alleine mache den Erfolg jedoch nicht aus, sagt Debora Kaufmann. Für sie entscheiden andere Faktoren, ob ein Kunde den Weg in das Coiffeurgeschäft zurückfindet. Massgeblich sei, dass die Frisur sitzt und der Schnitt gelungen ist.

## Gründung ist ein Plan B

Andere wiederum projizieren die persönliche Findungsgeschichte zur Selbständigkeit in das Wort und nehmen den Namen als Programm. Die Gründung einer eigenen Firma ist Plan B. Etwa für Dominique A. Schaerer, CEO eines auf die Unterhaltung von Luftfahrtpassagieren spezialisierten Unternehmens. «Als Angestellter wollte ich immer etwas bewegen oder verändern. Bei meinem Vorgesetzten stiess ich jedoch auf Granit oder eckte an, deshalb entschloss ich mich eines Tages, mein eigener Chef zu werden.» 2007 gründete er seine Firma «planBmedia».

Ähnliches beschreibt die Grafikerin Iris Crivelli. Sie betreibt mit einer Kollegin seit 2008 ein Grafikbüro in Zürich: «Es entsprach der damaligen Situation von uns beiden. Jede war seit längerer Zeit selbständig tätig, und wir hatten beide zu diesem Zeitpunkt eine Jobkrise; zu wenig Aufträge, und die Motivation fehlte.» Kriterien wie die Prägnanz des Begriffs

und die optische Wirkung schweben für die Grafikerinnen bei der Namensfindung gleichermaßen mit.

## Klare Botschaft

Die Botschaft von Plan B sei klar verständlich, bestätigt Markenexperte Stefan Vogler. Mit einer Marke kennzeichnet eine Firma ein Produkt oder ein Angebot, das ein Signal setzt und über die Zeit bekannt, beliebt und damit bevorzugt wird. Mit Plan B könne sowohl die Firma als auch das Produkt oder die Dienstleistung gemeint sein. «Die Inhaber dieser Marke wollen sich abgrenzen: Wir machen es anders als alle andern.»

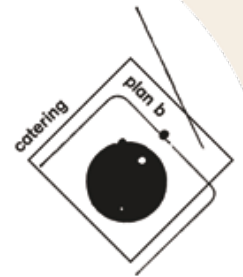
Bei seiner Firmengründung 2002 hatte Mike Schmid von der Zürcher Kreativagentur für Massnahmen zuerst an den Begriff «planbar» gedacht: Erfolg ist planbar, und Strategien sollten nicht in letzter Minute entwickelt werden. «Plan B» ist die kürzere Form. Mit dem Zusatz «Agentur für Massnahmen» soll das Spektrum der Dienstleistungen offengehalten werden. Offen bleibt auch die Anzahl Möglichkeiten, da Plan B ein Synonym für Plan B bis Z ist und alle Optionen integriert. «Einen guten Plan B zu haben, ist in meinen Augen wichtiger als ein Masterplan, der zu scheitern droht, weil er zu ambitiös ausgelegt ist», sagt Mike Schmid. Dominique A. Schaerer von «planBmedia» umschreibt sein Geschäftsrezept: «Unser Erfolg ist, dass wir's trotzdem machen. Wenn andere Nein sagen, sagen wir Ja.» So habe ein amerikanischer Kunde in seinem Privatjet keinen Platz für die Installation eines Servers gehabt. Die Leute von «planBmedia» funktionierten daraufhin kurzerhand in der Bordküche einen freien Ofen als Serverablage um.

Die Popularität des Namens hängt laut Markenexperte Stefan Vogler zudem mit der wirtschaftlichen Entwicklung seit der Jahrhundertwende zusammen. In das Bewusstsein kamen immer häufiger gesellschaftliche Themen wie Frührentenionierung, Angst um die Rente oder die steigende Scheidungsrate. «Sie zeigen, dass es im Leben nicht nur nach oben geht, sondern dass es auch Abzweigungen oder Sackgassen gibt.» Früher brauchte der Durchschnittsbürger keinen Plan B oder konnte sich keinen solchen leisten. Mittlerweile hat der Plan B in der wirtschaftlichen Entwicklung auch eine negative Bedeutung bekommen. Der Standard, den man sich erarbeitet hat, gibt keine Sicherheit mehr für die Zukunft. Alternative Modelle kommen immer häufiger zum Zug und stellen Grundsätzliches in Frage: wieso der Mann Vollzeit arbeiten muss und die Frau alleine für die Kinderbetreuung zuständig sein soll. «Die Sinnstiftung ist beim Arbeitsplatz ein riesiges Thema geworden. Der blinde Glauben an die Firma wird in Hinblick auf weniger Loyalität der Arbeit oder

plan | b agentur für massnahmen



team  
plan B



Grafik,  
Editorial  
Design by  
plan b

planBmedia  
INFLIGHT ENTERTAINMENT

**NACHSCHLAGEN**

**Datenbanken**

**VERZEICHNISSE ZUR REGISTRIERUNG VON FIRMEN- UND MARKENNAMEN**

**FIRMENINDEX** In der Schweiz gilt quer durch alle Branchen, dass keine gleich oder sehr ähnlich lautende Firma im Handelsregister eingetragen werden darf.

Verzeichnis aller im Handelsregister eingetragenen Firmen: [www.zefix.ch](http://www.zefix.ch)

**SCHUTZRECHTDATENBANK** Der Markeneintrag und damit Schutz erfolgt pro Land oder Ländergruppe und für bestimmte Warenklassen. Es wird unterschieden zwischen Wortmarken, zum Beispiel Fantasiebegriffen, kombinierten Wort-Bild-Marken, etwa Logotypes mit einer Kombination aus Signet oder Symbol und Schriftzug, und Bildmarken wie Signeten oder Symbolen.

Verzeichnis aller in der Schweiz registrierten Marken: [www.swissreg.ch](http://www.swissreg.ch)

auch dem Arbeitgeber gegenüber abgelöst. Das Leben hat mehr Facetten», sagt Stefan Vogler. Zum Beispiel sei statistisch erwiesen, dass junge Menschen immer weniger Auto fahren lernen. Sie wollen das Leben geniessen, nicht nur schuften, um Geld zu verdienen, ohne die Zeit zu haben, es auch auszugeben. Die Alternative wird zum Normalfall und stellt keine Notlösung mehr dar.

Das Potenzial des Namens erkannte Boris Macek früh. Der Luzerner ist stolzer Besitzer des Internetdomainnamens [www.planb.ch](http://www.planb.ch) – dabei betreibt er seinen Webdesignservice nur als Hobby. Seine Firma gründete er 1998, just zum Zeitpunkt, als in der Webbranche Goldgräberstimmung herrschte. «Auf der persönlichen Suche nach einem Plan B, wollte ich mich in jugendlicher Abenteuerlust als Einzelfirma selbständig machen.» Sucht man per Internetsuchmaschinen nach Firmen mit der Bezeichnung «Plan B», taucht sein Domainname an erster Stelle auf. Alle anderen Firmenbesitzer müssen sich zudem mit einem Zusatzbegriff unterscheiden, denn derselbe Name ist nur in einer anderen Warenklasse registrierbar (siehe Kasten). Firmenname, Domain und die Marke sollten deshalb übereinstimmen und registriert, also geschützt werden, erklärt Stefan Vogler. «Im Zeitalter von Google ist es zwingend, dass die Firma über die Domain auch an erster Stelle gefunden wird.» Da sich mehrere Unternehmen, Produkte und Services «Plan B» nennen, wird es schwierig, sie auseinanderzuhalten, auch wenn sie in unterschiedlichen Branchen tätig sind. Mehrere Firmen, die gleich heissen beziehungsweise mit derselben Marke auftreten, steigern zwar die Bekanntheit eines Begriffs. Eine Marke sollte aber sofort mit einer bestimmten Firma, einem Produkt oder Service assoziiert werden.

Seine Strategie hinter dem Namen beruht für Boris Macek darauf, dass viele Kunden im Webdesign mit dem Plan A nicht glücklich werden, zum Beispiel funktioniert ihre Internetseite nicht, obschon sie viel Geld investiert haben. Sein Service, seine Aufforderung ist: «... versuche es mit Plan B, der ist besser. Heute will man einzigartig sein, und Plan B heisst, etwas anderes zu machen. Dies ist für mich nachvollziehbar, also erfolgversprechend.»

«Um als Marke erfolgreich zu sein, muss ich alles daransetzen, bei der relevanten Zielgruppe bekannt zu werden und als gut zu gelten», sagt Stefan Vogler. «Wenn ich ein Erscheinungsbild habe, das bei der Zielgruppe ankommt, wenn ich positiv kommuniziere und mein Produkt hält, was es verspricht, werde ich als kompetent wahrgenommen.» Erfolg heisst bei einer Marke: Aus Kompetenz, also Qualität und Sympathie, entsteht Vertrauen. Alles, was ein Kunde von einer Marke hört, liest oder sieht und wie er sie erlebt, schärft sein Urteil, er entwickelt ein «positives Vorurteil». Um dieses aufzubauen und so die Kunden zu gewinnen und zum wiederholten Kaufen zu bewegen, braucht es jahrzehntelange Markenarbeit, und das kann viel Geld kosten.

Jede erfolgreiche Firma beabsichtigt, eine klare Vorstellung in den Köpfen der Zielgruppe zu implementieren. Die Verwendung eines Begriffs mit einer klaren Bedeutung kann hilfreich sein. «Wenn ich «Plan B» lese, höre oder sehe, ist die erste Assoziation «Alternative». Wenn ich diese Wirkung mit meinem Produkt beabsichtige und wenn sich der Kunde daran erinnert, ist das super für die Etablierung der Marke», erklärt Stefan Vogler. «Wenn eine Firma dieses Signal nicht senden

will, wird es schwierig. Die Kunden müssten den gelernten Begriff beziehungsweise dessen Bedeutung umlernen.»

### Keine Erfolgsgarantie

Dass der Erfolg einer Marke nicht garantiert ist, selbst wenn die Firma kommunikativ alles richtig macht, zeigt die Produktlinie «Plan B», die Coop 2008 lancierte. Sie sollte Jugendliche mit knappem Budget ansprechen. Mit Eigenschaften wie «praktisch verpackt» und «ideal für den kleinen Hunger unterwegs» charakterisierte Coop die «innovative» Linie, die verschiedene Produkte unter einem Label fasste. Der Ausdruck, von der Snowboard- und Skateboardszene übernommen, bezeichnet ein Lebensgefühl der besonderen Art, weg vom Mainstream. Vor einem Jahr wurde das Label jedoch eingestellt, nur noch wenige Produkte sind von «Plan B» im Verkauf: verschiedene Chips, ein Sandwich, ein Hamburger und ein Schokoladedrink, sagt Urs Meier, Mediensprecher von Coop. Die ursprüngliche Strategie funktionierte nicht mehr; auf die genauen Gründe will er nicht eingehen.

«Einzigartige Marken erhöhen zwar die Chance, von der Zielgruppe gesehen, akzeptiert, gekauft oder sogar geliebt zu werden. Aber die Zielgruppe kann auch kein Interesse zeigen», sagt Stefan Vogler. Dabei können Fehler in verschiedenen Bereichen des Marketings daran schuld sein. Potenzielle Stolpersteine sind Fehleinschätzungen der Kundenbedürfnisse: Ein falscher Preis oder ein schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis gemessen an der subjektiven Einschätzung der Zielgruppe oder den Konkurrenzprodukten; das Produkt ist für die Zielgruppe nicht gut sichtbar oder wird auf schlecht genutzten Verkaufskanälen angeboten. Oder die Werbung erzeugt keine Aufmerksamkeit, weil sie die Zielgruppe nicht anspricht. Darüber hinaus gibt es unzählige weitere Gründe für Flops.

Erfolgversprechender sind Angebote, die sich «Plan B» nennen, im Sportbereich. «Der Name signalisiert dem Kunden: Bis anhin mag es nicht geklappt haben, aber es gibt einen Rettungsanker. Eine zweite Chance gibt es immer», sagt Stefan Ege aus Schaffhausen. Er ist Geschäftsführer eines Fitnesszentrums und bietet mit einer Physiotherapeutin sowie einer Personaltrainerin und Ernährungspsychologin seit 2013 Gesundheits- und Lebensberatung an – für Sportbegeisterte wie auch für Menschen ohne Bezug zum Sport. Für René Schauff, der seine beiden erwachsenen Kinder im aargauischen Lengnau seit 2008 als Bike-Team mit dem Namen «team plan b» trainiert, bedeutet der Name: «Um zu gewinnen, spielen andere Fähigkeiten als nur die Schnelligkeit eine Rolle: Auf das funktionierende Gesamtkonzept, auf die verschiedenen Bereiche der Vorbereitung, auf die Flexibilität, das Training und auf das Material kommt es an.»

Unter dem Namen «Yoga PlanB» spricht die in Zürich praktizierende Yogalehrerin Melinda Spitzer seit 2013 Leute mit Sucht- und Stressbewältigungsproblemen an. Menschen, die gestrandet sind, die ihren Platz noch nicht gefunden haben, da es zu viele Möglichkeiten gibt. «Der Erfolg gibt mir recht. Ich habe mich auf die zweite Chance spezialisiert. Darauf, eine andere Lösung zu haben, einen anderen Ansatz auszuprobieren oder selber zu suchen.» Dass dieser oft zeitintensiver ist, sei dabei zweitrangig. «Der Name verspricht Erfolg, weil er mit einem Augenzwinkern zu verstehen ist.» Er ist ein Synonym für die Alternative oder ganz einfach für den Weg zu etwas Neuem. ■



U M N U T Z U N G E N

# Neues Leben zwischen alten Mauern

*Eine ehemalige Bank wird zum Kulturort, in einer stillgelegten Fabrik treffen sich die Quartierbewohner: Ein paar Basler Architekten beleben nicht genutzten Raum neu – ohne die Substanz anzutasten und im Austausch mit den Nutzern. Dabei treten sie als Initianten, Inhaber oder Berater auf und in wechselnden Konstellationen.*

Text Paola Pitton Fotos Stefan Zürrer

Der Blick verliert sich ins Dunkel. Der Boden ist nicht zu sehen, schaut man vom obersten Stock des Silos in einen der vier aneinandergereihten Kohleschächte. Drei Holzdecken sollen bald über den Schächten eingebaut sein und so drei neue Stockwerke entstehen, wo vormals Kohle lagerte. Dann werden die Räume nicht nur über die Eisentreppe von aussen, sondern auch per Lift erreichbar sein. Die Mieter sind gefunden und im Umbau involviert – ein Büro für Energiefragen und ein Osteopath –, im obersten Stock entsteht ein Sitzungsraum für die Mieter des Areals. Das Areal heisst seit 14 Jahren Gundeldinger Feld, und das rund 20 Meter hohe Kohlesilo ist das letzte Gebäude, das in der vormaligen Sulzer-Maschinenfabrik im Basler Gundeldinger Quartier einer neuen Nutzung zugeführt wird.

Der Silo-Umbau verdeutlicht die Arbeitsweise jener Leute, die hinter dem Projekt Gundeldinger Feld stehen – wie auch hinter vielen weiteren Um-, Neu- und Zwischennutzungen, mit denen sie sich über die Region hinaus einen Namen gemacht haben. Und die in unterschiedlichen Rollen und Konstellationen arbeiten. Auch das ist Konzept, doch dazu später.

## Inhaber

Zur Arbeitsweise gehöre, dass die ursprüngliche Bausubstanz möglichst erhalten bleibt, die Mieter früh in die Gestaltung der Umnutzung mit eingebunden werden, die Vermietung durchmisch ist und leer stehender Raum genutzt wird, sagt Eric Honegger. Für die Silo-Umnutzung hat er die Rolle des Architekten inne. Das Baubüro «in situ», das er mit acht Mitsprechern besitzt, befindet sich auf dem Areal. Mit der Architektin Barbara Buser und einer weiteren Berufskollegin



Das Silo im Hintergrund wird Architekt Eric Honegger als letztes Gebäude auf dem Gundeldinger Feld einer Neunutzung zuführen. Wie überall auf dem Areal in Basel (Bilder rechts) soll die Bausubstanz möglichst erhalten bleiben.



## «Wir wollten etwas für das Quartier tun.»

Eric Honegger, Architekt und Initiator Projekt Gundeldinger Feld

hat Eric Honegger seinerzeit das Projekt Gundeldinger Feld ins Leben gerufen.

Die einst private Kompressorenfabrik ist heute ein offener Quartiertreffpunkt mit 70 Mietern. Von A wie Advokatur bis Z wie Zirkusschule haben sich rund 270 Arbeitsplätze angesiedelt. An die tausend Menschen halten sich täglich auf dem Areal auf, gehen ins Restaurant oder ins Familienzentrum, nutzen die Dienste eines der vielen Handwerksbetriebe oder besuchen eine Kleintheatervorstellung. Äusserlich hat sich bis auf die Begrünung dagegen nicht viel verändert. Die beigen Backsteinbauten sind geblieben, ebenso die meisten Werkhallen mit ihren schweren Eisenverstrebungen und hohen Fenstern, wie sie Ende des 19. Jahrhunderts in der Fabrikarchitektur üblich waren.

### Initianten

In den besten Zeiten, den 1960er-Jahren, stellten bis zu 500 Arbeitnehmende Vakuumpumpen und Gaskompressoren in der «Maschinenfabrik Sulzer-Burckhardt» her. Als Sulzer 1999 den Standort Basel aufgibt, ist damit Schluss. Das Fabrikkareal steht zum Verkauf und ruft die drei Architekten auf den Plan. «Wir wollten etwas für das Quartier tun», sagt Eric Honegger. Ihr Quartier, alle drei wohnen hier. Das «Gundeli» mit den vielen Ausländern, den vielen alten und kleinen Wohnungen, das aber kein eigentliches Zentrum hat. Ein Stadtteil ohne Treffpunkt, von dem gerne wegzieht, wer kann. Dieser Treffpunkt soll das Sulzer-Areal werden in der Vorstellung der drei. Und er soll nachhaltig funktionieren, also ohne Gelder der öffentlichen Hand. «Die ökonomische Nachhaltigkeit war und ist uns wichtig. Staatliche Subventionen können versiegen. Und dann kippt ein Projekt, das darauf angewiesen war», sagt Eric Honegger. Jedes Projekt

soll sich selber tragen, will es in der realen Wirtschaft stattfinden. Nach diesem Credo konzipieren er und seine Weggefährten ihre Projekte.

Nur um ihr Konzept für das Areal auszuarbeiten, greifen die drei Initianten auf die Unterstützung einer Basler Stiftung zurück. Dabei hilft, dass die umtriebige, bestens vernetzte Baslerin Barbara Buser als Projektleiterin gerade eine viel beachtete Umnutzung umgesetzt hat – die erste Zusammenarbeit mit dem Berner Eric Honegger. Die überführte das repräsentative, mehrgeschossige Gebäude der ehemaligen Schweizerischen Volksbank samt Schalterhalle, Art-déco-Elementen, Marmorwänden und Tresorraum im Herzen Basels in eine nicht-profitorientierte, öffentliche Lokalität mit Kaffeehaus und Literaturbetrieb: das Unternehmen Mitte.

### Bauherren

Für ihr Projekt zur Umnutzung des Basler Sulzer-Areals erarbeiten die Initianten drei verbindliche Kriterien. Wer sich hier einmieten will, soll dem Quartier etwas bringen; als Beispiel nennt Eric Honegger das Familienzentrum. Zweitens soll die Nutzung im weitesten Sinne mit Integration zu tun haben, wie etwa das Angebot für schulisch schwache Jugendliche auf dem heutigen Areal. Und drittens sollen die Mieter das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit mittragen, von der heute die Photovoltaikanlagen auf einigen Dächern zeugen. Damit überzeugen sie die Investoren. Drei Pensionskassen und drei Private kaufen das Areal für zwölf Millionen Franken und übergeben es im Baurecht der «Kantensprung» – so nennen die drei Architekten ihre AG.

Das Gundeldinger Feld ist quasi ihr Gesellenstück, von da an läuft's: Die Kantensprung – mittlerweile auf fünf Teilhaber



Foto: Zvg Hermann-Josef Krug



## SULZER - AREAL WINTERTHUR

### «Seither ist Stadtumbau eine öffentliche Angelegenheit»

Der Plan B für das riesige Sulzer-Areal in Winterthur stand 1999 fest: Nach dem Totalabbruch sollte ein Businesspark in der Industriebrache mitten in der Stadt entstehen. Doch die Bewohner wehrten sich. Wie die neue bauliche Vision zustande kam, hat der Medienwissenschaftler Hermann-Josef Krug untersucht.

**Hermann-Josef Krug, statt des geplanten Totalabrisses nimmt sich Winterthur seit 25 Jahren Zeit für eine Um- und Neunutzung des 22 Hektaren grossen Sulzer-Areals. Wer profitiert davon?**

Einmal die Stadt, weil mit dem Widerstand in Winterthur erstmals ein Stadtentwicklungsprozess in Gang kam. Vom Berufsverband der Architekten initiiert, die die Stadtplanung nicht einem Konzern überlassen wollten, beteiligten sich viele Bewohner, aber auch bekannte Künstler, Wissenschaftler und Politiker an der Diskussion. Stadtumbau ist seither eine öffentliche Angelegenheit. Aber auch Sulzer hat insoweit profitiert, als es dem Konzern erspart blieb, den ursprünglichen Masterplan mit einem vielleicht ungünstigen finanziellen Ausgang umzusetzen. Nach der anfänglichen Verärgerung über die Gegenwehr lenkten die Verantwortlichen ein und suchten das Gespräch. Drittens haben die Mieter profitiert – darunter verschiedene Start-up-Firmen –, als

Sulzer den sogenannten Lagerplatz im Areal während Jahren für Zwischennutzungen freigab.

**Wer hat sich damals denn zu Wort gemeldet gegen den Totalabriss?**

Während der Veranstaltungsreihe, die der Berufsverband der Architekten organisierte, forderte etwa der Schriftsteller Adolf Muschg auf, die leer stehenden Hallen als einen Bühnenraum zu begreifen, auf dem viele Auführungen möglich seien. Sich also die Möglichkeiten, die das Areal bot, erst anzuschauen, bevor man mit Abreissen und Bauen anfängt. Diese Zeit haben sich die Planer genommen.

**Die alte Bestimmung ist weg, eine neue noch nicht da – wie findet man zu einer baulichen Vision bei einer Umnutzung?**

Wichtig ist, früh auf kritische Stimmen zu hören und Personen miteinzubeziehen, die eine andere Sicht auf ein Projekt haben, denn jeder Planer hat seine blinden Flecken. Im Spannungsverhältnis zwischen Planung und kritischer Kommentierung kann eine Vision entstehen.

**Leer stehende Gebäude böten sich als «Möglichkeitsräume» an, sagen Sie in Ihrem Buch. Wer nutzt das Angebot nachhaltig?**

Menschen, die bereit sind, einen Raum einzunehmen. Nicht, um allein darin zu verweilen, sondern um dort zu arbeiten, zu leben und soziale Kontakte herzustellen. Ein Beispiel: Vor dreissig Jahren mietete sich ein Künstler in Stuttgart an bester Lage ein. Er räumte die Verkaufsräume aus, stellte einfache Tische sowie Bänke auf und lud die Passanten ein,

mit ihm über die Stadt und das soziale Leben zu diskutieren. Er konnte den teuren Raum aber nur für einen Monat mieten, und das ist zu kurz, um etwas zu bewirken.

Anders sah es auf dem Sulzer-Areal aus, als die Konzernleitung den Lagerplatz für Leute mit Ideen öffnete. Das sprach sich rasch herum. Hier hatten die Mieter mehr Zeit, und sie waren nicht allein. So wurde aus einem Möglichkeitsraum ein Ort, an dem etwas zustande kam.

**Das Sulzer-Areal ist heute eines der lebendigsten Stadtviertel Winterthurs. Was hat noch dazu beigetragen?**

Wichtig für den Erfolg war das städtische Umfeld mit vielen verschiedenen Lebensentwürfen, Hochschulen und jungen Menschen, die sich Gedanken machen, wie sie ihre Zukunft an einem Ort gestalten wollen.

**Wie dem Sulzer-Areal ging es ab den 1990er-Jahren vielen ehemaligen Industriegebieten. Welche Lehren kann man aus dem Sulzer-Beispiel ziehen?**

Dass Urbanität nur zustande kommt, wenn sich die Menschen für ihre Stadt einsetzen, miteinander sprechen und sich selbstbewusst an der Stadtplanung beteiligen. Das erkannte schon in den 1960er-Jahren der Basler Politikwissenschaftler Edgar Salin, der eine grosse Rolle in der Stadtplanung spielte. Daran hat sich nichts geändert. Und das ist das Besondere an Winterthur. *Interview Paola Pitton*

*Hermann-Josef Krug, Möglichkeitsräume gestalten. Eine urbane Rekartografie des Sulzer-Areals in Winterthur 1989–2009, transcript Verlag 2012*

Die Kartbahn (Foto oben) auf dem Lagerplatz (rechts). In einer der Hallen beim Lagerplatz befindet sich das Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (unten).





Foto: Zvg, Hermann-Josef Krug

gewachsen – verantwortet zum Beispiel seit 2009 die Umbauarbeiten in der ehemaligen Wäschefabrik Hanro in Liestal (BL). Ziel: das Gebäude erhalten und es für Klein- und Kunstgewerbe sowie als Ausbildungsstätte nutzbar machen. Eine ähnliche Durchmischung etablierte sich auf dem 40 000 Quadratmeter grossen, vormaligen Fabrikareal der Aluminium Münchenstein, des heutigen Walzwerks. Nach dem Konkurs der Fabrik hatten die neuen Besitzer dem Team um Eric Honegger und Barbara Buser Umnutzung und Verwaltung in Auftrag gegeben.

### Retter

Ihr Ruf als Umnutzungsexperten gelangt 2008 bis nach Winterthur. Auch hier eine Industriebrache, das ehemalige Sulzer-Areal (siehe Interview auf Seite 38). Nach Jahren der Zwischennutzung soll ein Teil davon, der Lagerplatz – mit knapp 50 000 Quadratmetern vier Mal so gross wie das Gundeldinger Feld –, einem Neubau weichen. Doch die zahlreichen temporären Nutzer wehren sich und engagieren das Team als Berater. «Die Rettung für die Winterthurer kam aus Basel», würdigte die Zeitschrift «Werk, Bauen + Wohnen» des Bundes Schweizer Architekten kürzlich die Arbeit des Baubüros. Dieses stellt den Kontakt zu jener Pensionskassenstiftung her, die das Gundeldinger Feld miterworben hatte. Seit die Stiftung 2009 den Lagerplatz gekauft hat, ist der Abbruch kein Thema mehr. Die Stiftung hat begonnen, die Bauten auf dem Platz dauerhaft instand zu setzen und mit Neubauten und Aufstockungen zu verdichten. «Uns fragen regelmässig Leute an, die ein Areal retten wollen. Sie stecken ihr Herzblut in die Sache, wir schauen, was wir weiter beitragen können. Jedes Projekt verlangt eine eigene Struktur, eine andere Konstellation. Je nach Bedarf ziehen wir uns nach einer Beratung zurück», sagt der 48-jährige. Beim Lagerplatz ist es nicht bei Letzterer geblieben; die Denkstatt sarl von Eric Honegger und Barbara Buser ist mit der Projektentwicklung beauftragt. Die Umsetzung verantworten lokale Architekten. «Das macht Sinn. Sie verfügen über ein bestehendes Netzwerk und kennen die Handwerker und die Gegebenheiten vor Ort.»

### Arbeitnehmer

Auch im Projekt Markthalle Basel war mehr gefragt als eine Beratung. Auf die Schliessung des Engrosmarktes beim Bahnhof im Jahr 2004 war ein jahrelanges Trauerspiel gefolgt. Ein unausgeglichenes Konzept jagte das andere: vom «Polarium» für die Pinguine des Basler Zolli über einen «Nachhaltigkeitstempel» bis hin zur Einkaufsmeile. Letztere wurde in Form eines Shoppingcenters umgesetzt und sorgte mit ausbleibenden Käufern und geschlossenen Ladenlokalen für Schlagzeilen. Nach wenigen Monaten brach die neue Besitzerin Credit Suisse die Übung ab. «Ein nachhaltig gescheitertes Konzept», kommentierte die «Basellandschaftliche Zeitung».

Heute ist wieder Leben eingekehrt unter der denkmalgeschützten Achteckkuppel, auch wenn das Projekt noch kein Selbstläufer sei, wie Eric Honegger betont. Für dieses Unternehmen sind er und Barbara Buser wieder in anderer Formation unterwegs und haben mit vier Partnern eine Trägergesellschaft in Form einer Aktiengesellschaft gegründet. Geblieben ist die Vorgehensweise: vom ursprünglichen Bestand ausgehen, sich Zeit nehmen, das Gespräch am runden Tisch

suchen, potenzielle Mieter einbeziehen. «Wir zaubern nicht», sagt Eric Honegger. «Dahinter steckt viel Arbeit. Und wir investieren Herzblut, sind gedanklich immer dabei. In den Ferien besuchen wir andere Markthallen, um zu sehen, wie sie funktionieren.» Die eingemieteten Marktstandbetreiber bieten ihre Ware nur hier feil. Dazu kommen – Durchmischung! – kulturelle Anlässe und Tischtennis.

Ihr Vorteil gegenüber Vorgängern: Das Projekt steht im Zentrum, nicht die Rendite. «Wir haben keinen Druck, Geld zu investieren. Unsere Projekte sollen wirtschaftlich funktionieren, aber nicht Gewinn abwerfen.» Dagegen laute die relevante Frage eines Investors: Rentiert das Projekt? Das führe nicht immer zu den besten Entscheidungen.

### Vereinsgründer

Sowieso komme das Geld in ihren Projekten spät auf den Plan, wichtiger sei, das Projekt auf drei stabile Stützen zu stellen. «Zuerst brauchen wir eine gute, aktuelle Idee, weitere Menschen, die sie umsetzen wollen und können, sowie den passenden Ort.» Diese Bestandteile gelte es zu einer Einheit zusammenzuführen, unabhängig von der Reihenfolge. Manchmal fänden sie zuerst eine leere Räumlichkeit, etwa die Markthalle. Dann suchten sie dafür eine Idee, etwa ein Kulturangebot, schliesslich den passenden Partner. «Wir können irgendwo an diesen drei Punkten dazukommen. Und

«Uns fragen regelmässig Leute an, die ein Areal retten wollen.»

Eric Honegger

verschiedene Rollen einnehmen: beim Vernetzen helfen, als Architekten, als Berater.» Doch erst wenn alle drei Bestandteile zu einem Einklang gefunden hätten, sei es für sie ein Projekt. Dafür müsse man arbeiten, vielleicht etwas am Konzept ändern oder zusätzliche Partner einbinden. «Erst dann kommt das Finanzielle. Und da findet sich eine Lösung fürs Geld. Fast immer.» Weil man nun die Argumente habe, um Investoren zu überzeugen.

Was für ihre baulichen Projekte gelte, sei übertragbar auf Lebensprojekte, bestätigt Eric Honegger. Auch wer eine berufliche Neuorientierung plane, brauche ein stimmiges Ziel, müsse wissen, ob er oder sie die richtige Person für eine bestimmte Firma sei. Und müsse je nachdem sein Ziel justieren – allenfalls mit Hilfe eines Beraters. Das gilt auch umgekehrt. Eric Honegger hat in Afrika als Entwicklungshelfer gearbeitet. Er sieht Parallelen zu seinem jetzigen Tun. Versteht sich durchaus als «Coach» bei Standortbestimmungen der baulichen Art.

Und manchmal braucht es Zwischenschritte, nicht nur hin zum beruflichen Plan B: Eine weitere Unternehmung von Eric Honegger & Co. heisst sinnigerweise «unterdessen». Der Verein mietet Wohnungen und andere Objekte zeitlich befristet und vermietet sie passenden Zwischennutzern. Bis ein neuer Plan entsteht, neues Leben in alte Räume kommen kann. ■



Die Fotogalerie zum Sulzer-Areal in Winterthur auf [www.derarbeitsmarkt.ch/fotogalerie/umnutzung-sulzerareal](http://www.derarbeitsmarkt.ch/fotogalerie/umnutzung-sulzerareal)