

# Das Unternehmen der Zukunft

■ Brigitte Feuz

Ein modernes Unternehmen muss vielen Ansprüchen gerecht werden – denjenigen von Kunden, Mitarbeitenden, in unserem Fall BewohnerInnen, Partnern und Lieferanten, der Region und der Gesellschaft.

Damit angemessen mit diesen Ansprüchen umgegangen werden kann, braucht es eine klare, innere Haltung, eine Übereinkunft darüber, welches die Kernaufgaben sind, wo die Reise hingehen soll und welche moralischen und ethischen Voraussetzungen gelten sollen – nach innen wie nach aussen. Andernfalls wird das Unternehmen versuchen, das Fähnlein nach dem Wind zu richten und sich an den unterschiedlichen Bedürfnissen aufreiben. Was es letztlich braucht, sind ein gesundes Selbstvertrauen und den Mut, mit Überzeugung zum eigenen Angebot und zu den Besonderheiten zu stehen.

Nun ist die Stiftung Rüttihubelbad ein Unternehmen, in dem die Anthroposophie im Sinne einer wissenschaftlichen Methodik als Grundlage für die ständige Auseinandersetzung mit dem eigenen Wirken und den Erfordernissen der Zeit dient. Das bedeutet, dass Geisteshaltung, Menschenbild und moralische und ethische Werte gegeben sind. Was noch ergänzt werden könnte, ist eine übergeordnete Vision, ein Leitstern sozusagen. Auf jeden Fall braucht es eine dauernde kritische Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen und mit den Anliegen der Zielgruppen.

## Wir sind bei Generation Z ...

Uns stehen im Bereich der Mitarbeitenden massive Veränderungen bevor. Die jungen Generationen – Generation Y und Z – haben fundamental andere Werte als die Generation X vor ihnen, die zwischen 1965 und 1979 geboren ist. Bei den jungen Mitarbeitenden sinkt die Identifikation mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten. Sie legen grossen Wert auf genug Freizeit und sind nicht mehr bereit, alles dem Besitz und Wohlstand unterzuordnen. Besonders die Generation Z hat ein sehr gesundes Selbst-

vertrauen und erwartet vom ersten Arbeitstag an Dinge, die früher als Privilegien für gute Leistungen oder langjährige Mitarbeit vergeben wurden. Da ist die Stiftung als Arbeitgeberin gefragt, entsprechende Teilzeitmodelle zur Verfügung zu stellen und die ArbeitnehmerInnen mit gutem Arbeitsklima und passendem Arbeitsumfeld zu motivieren. Die neuen Generationen sehen es als ihr Recht an, Spass am Beruf zu haben und fordern das auch ein. Dass die Arbeit mit neusten Technologien erledigt werden kann, gehört auch dazu und Bequemlichkeit ist ebenfalls ein Thema – nicht jeder und jede möchten den Arbeitsweg nach Walkringen in Kauf nehmen.

Die Stiftung Rüttihubelbad hat jungen Menschen einiges zu bieten – nur sieht man das hinter der etwas in die Jahre gekommenen Oberfläche nicht sofort. Wer hier arbeitet, ist sicher, etwas Sinnvolles zu tun und in einem Betrieb zu arbeiten, der menschlich ist und wo man als MitarbeiterIn Eigenverantwortung wahrnehmen darf. Die Stiftung bietet viele Teilzeitstellen und flexible Arbeitszeiten an. Es wird nicht – wie andersorts heute fast normal – erwartet, dass die Mitarbeitenden Arbeit mit nach Hause nehmen und auch in der Freizeit erreichbar sind.

## Dialog mit den Kunden

Auch die Kundinnen und Kunden verändern sich. Die arbeitsfreie Zeit wird immer wichtiger – und subjektiv gesehen haben die heutigen Menschen immer weniger Zeit. Was besonders auffällt ist die «moderne Unverbindlichkeit». Buchungen für kulturelle Anlässe oder Kurse werden nicht mehr wie früher Wochen oder Monate zum Voraus gemacht. Man will sich die Unabhängigkeit erhalten und lieber erst im letzten Moment entscheiden, womit man seine kostbare Freizeit verbringt. Es verändert sich auch die Art, wie man sich informiert. Heutige Kundinnen und Kunden leben in einer stetigen Informationsflut und es ist als Unternehmen nicht mehr so einfach, überhaupt wahrgenommen zu werden. Hier sind ganz neue

Strategien und Ansätze gefragt, die viel digitaler und viel spontaner sind als früher. Die Zeit der sechsmonatigen Marketingkampagnen ist vorbei und Werbung findet auf Social Media, im Internet und tagesaktuell statt. Die Kundinnen und Kunden haben heute die Möglichkeit, Wertungen und Kommentare zu hinterlassen. Damit ist die Zeit der Einweg-Kommunikation Geschichte und wir sind mit unseren Kundinnen und Kunden in einem Dialog. Damit ist auch gesagt, dass ein Unternehmen heute sein Angebot nicht mehr aus der Ego-Perspektive entwickeln sollte, sondern im Dialog mit den vorhandenen Kundinnen und Kunden. Die Stiftung Rüttihubelbad hat den Menschen der heutigen Welt sehr viel zu bieten – eine wunderschöne Landschaft zum Kraft tanken und Entschleunigen, gesundes Essen, spannende Veranstaltungen, das Sensorium als Erfahrungsfeld der Sinne und eine sehr interessante Gemeinschaft von unterschiedlichsten Menschen, die hier arbeiten und zum Teil auch wohnen. Und den Betrieb an sich, der «ein bisschen anders» ist und im Idealfall Ideen liefert und das Bewusstsein dafür weckt, wie man es auch noch machen könnte.

## Gesellschaftliche Verantwortung

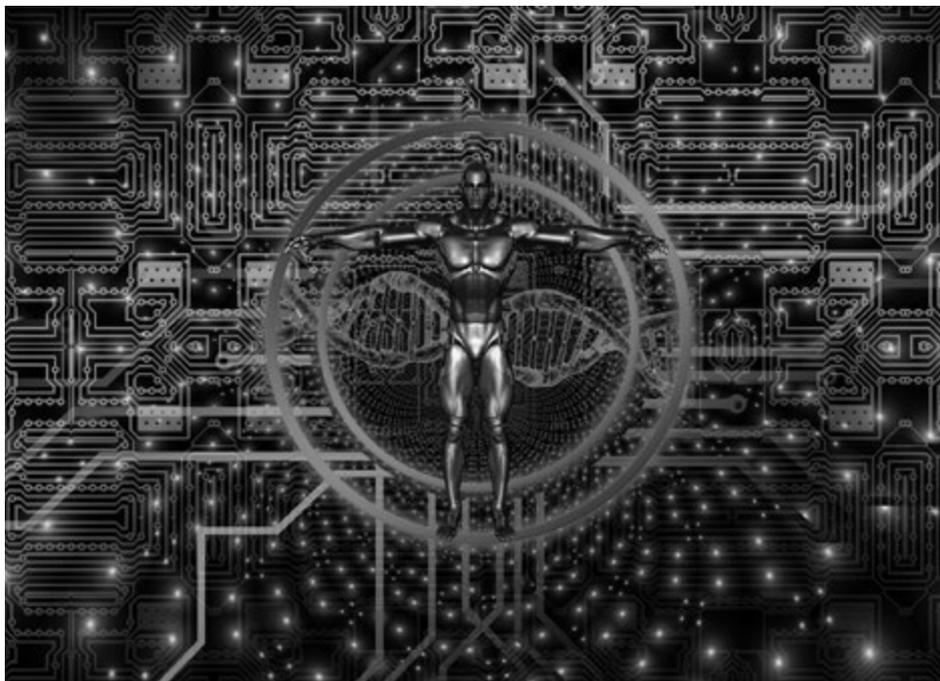
Von aussen gesehen nehmen viele der heutigen Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung nicht wahr, weil sie mit ihrem rücksichtslosen Gewinnstreben langfristig mehr kaputt machen als erschaffen und weiterentwickeln. Ein Unternehmen mit anthroposophischer Grundlage in der Rechtsform einer Stiftung hat hier von Anfang an andere Voraussetzungen. Ein solches Unternehmen ist nicht gewinnorientiert, sondern sieht sich als Gemeinschaft und fühlt sich mit der umliegenden Welt vernetzt. Die Chance ist bei einem solchen Unternehmen grösser, dass es wirklich im Interesse von Mensch und Natur arbeitet und ethisch, sozial und ökologisch verantwortungsvoll handelt.

Wenn man einen Blick in das knapp gehal-

tene Buch «Das Unternehmen der Zukunft» von Friedrich Glasl wirft (siehe Buchtipps), ist das Unternehmen der Zukunft eine Organisation, die ihre moralische Intuition anwendet und sich nicht nur um den eigenen Produktionsprozess, sondern um die Prozesse in der gesamten Lieferkette kümmert. Ein solches Unternehmen nimmt seine moralische und ethische Verantwortung wahr und sorgt gemeinsam mit seinen Partnern dafür, dass der Umgang mit Menschen und Umwelt hohen Standards entspricht. Einem solchen Unternehmen geht es nicht um Gewinnmaximierung, sondern um das Schaffen eines gesunden Netzwerks, in dem sich alle Akteure kontinuierlich weiterentwickeln können. Glasl nennt das ein «assoziatives Unternehmen». Damit das möglich wird, sind die darin beschäftigten Menschen gefordert, sich ihrer moralischen Verantwortung bewusst zu werden und danach zu handeln. Deshalb ist die Entwicklung eines assoziativen Unternehmens eng mit der Entwicklung der Menschheit verknüpft, denn die Menschen müssen ihre Intuition – die unmittelbare Form des Erkennens oder anders gesagt ihr ganzheitliches Bewusstsein – entwickeln.

### Die Zukunft kommt, ob wir das wollen oder nicht

Die Frage ist, wie schnell sich die Menschheit weiterentwickelt – wenn man an dieser Stelle nochmals einen Blick auf die Generation Z wirft, offenbar recht schnell. Die Frage ist nur, ob in unserer aktuellen Welt eine gesunde Weiterentwicklung überhaupt möglich ist oder ob wir es bei gewissen Veränderungen nicht doch mit negativen Auswirkungen der Digitalisierung zu tun haben – anthroposophische Ärzte sprechen von pathologischen Gehirnveränderungen bei Kindern, die im jungen Alter mit digitalen Geräten wie Smartphones und Tablets spielen dürfen. Mögliche Folgen davon sind Aufmerksamkeitsdefizite, Antriebslosigkeit, verminderte Intelligenz, Lernschwächen und Hyperaktivität.



**Cyborg: Mischung aus Mensch und Maschine**

Nur ist es halt so, dass wir uns längst nicht mehr für oder gegen die Digitalisierung entscheiden können – sie ist bereits da. Und es gibt im Gegenzug auch Menschen, die fest daran glauben, dass sich die Welt nur mit Hilfe der Digitalisierung retten lässt, weil die Menschen selbst nicht bereit sind, vernünftig zu handeln und auch mal auf etwas zu verzichten. Deshalb müsse man gewisse Themen mit Hilfe von intelligenten Systemen regeln. Das ist auch die Meinung von Unternehmer Jörg Heynkes. Er plädiert in seinem Buch «Zukunft 4.1» (siehe Buchtipps) für eine konsequente Digitalisierung, damit in Zukunft intelligente Netzwerke dafür sorgen, dass Ressourcen wie Energie, Mobilität und Nahrung umweltverträglich produziert und gerecht verteilt werden.

### Was sagt die Anthroposophie dazu?

Vor etwas mehr als 100 Jahren, am 25. November 1917, sprach bereits Rudolf Steiner über das Verhältnis von Mensch und Maschine:

*»Diese Dinge dürfen nicht so behandelt werden, als ob man sie bekämpfen müsste. Das ist eine ganz falsche Anschauung. Diese Dinge werden kommen. Es handelt sich nur darum, ob sie im weltgeschichtlichen Verlaufe von solchen Menschen in Szene gesetzt werden, die mit den grossen Zielen des Erdenwerdens in selbstloser Weise vertraut sind und zum Heil der Menschen diese Dinge formen, oder ob sie in Szene gesetzt werden von jenen Menschengruppen, die nur im egoistischen oder im gruppenegoistischen Sinne diese Dinge ausnützen. [...] Nicht auf das Was kommt es in diesem Falle an, das Was kommt sicher; auf das Wie kommt es an, wie man die Dinge in Angriff nimmt. [...] Die Zusammenschmiedung des Menschenwesens mit dem maschinellen Wesen, das wird für den Rest der Erdenentwicklung ein grosses, bedeutsames Problem sein. – Rudolf Steiner*

Damit sind alle gefordert, sich mit den Themen der verschiedenen Industrialisierungs-

wellen auseinanderzusetzen und einen verantwortungsvollen Umgang damit zu suchen.

Auch ein Betrieb wie die Stiftung Rütthubelbad kann und soll sich der Digitalisierung nicht entziehen. Wichtig ist, dass das Unternehmen seine moralischen und ethischen Prinzipien auch im digitalen Leben aufrechterhält. Wenn die Kunden im Internet sind, macht es keinen Sinn, Scheuklappen anzulegen und sie in den Printmedien kontaktieren zu wollen. Auch an der Kundenfront, beim Kassen- und Bezahlssystem, bei Reservierungsfragen und bei den Arbeitsinstrumenten für die Mitarbeitenden ist es wichtig, aktuell zu sein. Vielmehr geht es darum, die neuen Medien verantwortungsvoll und im Einklang mit der Unternehmensphiloso-

phie zu nutzen, sorgfältig mit Kundendaten umzugehen und transparent zu kommunizieren.

Wenn es darum geht, die Stiftung oder einzelne Bereiche weiterzuentwickeln, wird sie sich als Betrieb mit anthroposophischem Hintergrund nicht dem pessimistischen Menschenbild Heynkes anschliessen, sondern im Sinn des Unternehmens der Zukunft – wie bei Glas geschildert – fragen: Welches Angebot ist am besten geeignet für das Netzwerk oder für die Schicksalsgemeinschaft, in der wir uns bewegen? Mit welchen Massnahmen können wir uns und unseren BewohnerInnen, Kunden und Partnern am meisten Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten? Beim Beantworten dieser Fragen werden die Unternehmensphiloso-

phie, das Menschenbild, der Umgang mit der Natur und das Netzwerk von Partnern, Lieferanten und Kunden eine grosse Rolle spielen.

Das mag auch eine der Schwierigkeiten sein, die einem vielfältigen Unternehmen wie der Stiftung Rütthubelbad begegnen, wenn sie schlüssige Zukunftsvisionen entwickeln will. Es sind so viele Parameter einzubeziehen, dass sich entsprechende Diskussionen gern in den Details verlieren und dann plötzlich Verselbständigungstendenzen und Eigeninteressen der Bereiche stärker werden als das gemeinsame Ziel – ein Betrieb, der den Menschen ins Zentrum stellt, seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt und auf unaufdringliche Weise eine gewisse Vorbildfunktion hat.

# Geld- verantwortung gibt es.

Pensionsgeld in die Realwirtschaft anlegen. Dabei immer das Wohl der Versicherten im Auge behalten. Das ist Leitbild und zugleich Ergebnis von über 30 Jahren CoOpera.

Sicher nachhaltig.  
Nachhaltig sicher.

**COOPERA**

CoOpera  
Talweg 17, Postfach 160, 3063 Ittigen  
T 031 922 28 22, info@coopera.ch

[www.coopera.ch](http://www.coopera.ch)