

Editorial



Nichts ist beständiger als der Wandel!

Dies trifft auch für Team Concept zu: Aus diesem Grund melden wir uns heute mit einem neuen Format zu Wort.

Von nun an werden wir uns regelmäßig drei bis vier Mal pro Jahr mit einem Newsletter an Sie wenden, mit dem wir Sie über interessante Fragen rund um das Schwerpunktthema Personal informieren sowie von Zeit zu Zeit auch mit der einen oder anderen Anekdote zu Ihrer Entspannung und Erheiterung beitragen möchten.

Wir möchten diesen Newsletter ganz bewusst nicht als „Einbahnstraßen-Kommunikation“ verstanden wissen. Aus diesem Grund sind wir für Anregungen, Kritik und Themenvorschläge von Ihnen dankbar.

Herzlichst

Ihr Hans-Jürgen Breuer

In dieser Ausgabe:

1. Was Führungskräfte bewegt – Auszüge aus Coaching-Gesprächen
2. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Erfahrungen, Kommentar
3. Mitarbeiterqualifikation und Organisationsflexibilität - Konzeption
4. Silberrücken in Chefsesseln – FAZ-Artikel
5. Hochschulmarketing im Mittelstand - Praxisbericht einer Privatbank

1. Was Führungskräfte bewegt

Auszüge aus Coaching-Gesprächen

„Ich möchte die nächsthöhere Führungsposition erreichen!“

Die Führungskraft ist Teamleiter in einer Versicherung und für Aufgaben im Marketing zuständig. Der direkte Vorgesetzte ist Abteilungsleiter und bereitet sich darauf vor, in Kürze Bereichsleiter zu werden und seinem eigenen Vorgesetzten nachzufolgen, der in den Ruhestand eintritt. Dieses Szenario wird mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten, zumal die handelnden Personen, der Vorstand und der Bereichsleiter, schon entsprechende Aussagen hier-

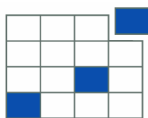
zu gemacht haben. Der heutige Abteilungsleiter kann sich daher mit Recht als designierter Nachfolger fühlen.

Für seinen Teamleiter hingegen ist der gewollte Aufstieg eher problematisch zu sehen. Er bekommt von seinem Vorgesetzten hierzu einige kritische Hinweise: Sein Image bei den Vertriebsbereichen sei nicht so positiv: Er gelte als zu wenig initiativ und überzeugungsstark und habe zudem einige rhetorische Schwächen. Daher könne ihn sein Vorgesetzter nicht mit gutem Gewissen als seinen Nachfolger vorschlagen. Es fehle hausintern an der Akzeptanz.

Da bis zu dem Zeitpunkt des Ausscheidens des heutigen Bereichsleiters noch ein gutes Jahr vergehen wird, einigt man sich darauf, diese mögliche Chance zu nutzen und zielorientiert über die Unterstützung durch einen Coach anzugehen.

Im Erstgespräch wird dieses Anliegen wie zuvor beschrieben mit dem Coach besprochen und ein Fahrplan festgelegt. Man geht systematisch folgende Fragen durch:

1. Welches Bild vermittelt die Führungskraft ihrem Teamleiter?
2. Welches Selbstbild hat der Teamleiter von sich?
3. In welchen Feldern gibt es Übereinstimmungen, wo gibt es Differenzen?
4. Gibt es das Potential in der Persönlichkeit, neue Verhaltensmodelle zu erlernen? Besteht auch die Bereitschaft hierzu?
5. Wie sieht im positiven Fall der Trainingsfahrplan aus? Wie kann es gelingen, die kritischen Punk-



te im zur Verfügung stehenden Zeitraum von einem Jahr auszuräumen?

Die hier beschriebene Vorgehensweise entspricht der Erwartungshaltung des Teamleiters. Ihm ist es wichtig, sich nicht zu verbiegen. Er möchte kein anderer Mensch werden, ist aber bereit, neue Verhaltensformen zu erlernen, die es ihm ermöglichen, erfolgreicher zu agieren. Wenn es dann unter Umständen auch noch möglich ist, die Abteilungsleiter-Position zu bekommen, wäre dies das Maximalziel aus dem Coaching-Prozess.

Sein Selbstbild ist durchaus identisch mit dem Fremdbild, was ihm sein Vorgesetzter vermittelt hat. Gleichzeitig vermittelt der Abgleich der Wahrnehmungen ein interessantes Spiegelbild zu seiner Führungskraft: Ja, sie ist deutlich dynamischer, vorantreibender und bisweilen sogar fast aggressiv im Vorgehen, mit den Auswirkungen, dass des öfteren auch mal zurückgerudert werden muss. Dennoch bejaht der Teamleiter, dass er stark an seiner Überzeugungsfähigkeit arbeiten muss.

Der Konflikt aus der Erwartungshaltung des heutigen Abteilungsleiters, der einer möglichen Beförderung im Wege steht, lässt sich anhand des „Wertequadrats“ nachvollziehen: Während der Abteilungsleiter auf der Skala der Überzeugungsfähigkeit eine hohe Ausprägung hat, die bisweilen zur Übersteigerung des Überrennens führt, ist sein Teamleiter im relativen Vergleich sach- und konsensorientierter und wird daher nicht als Antreiber, sondern in manchen Fällen in der negativen Übersteigerung des Mitläufers eingestuft:

konsensorientiert überzeugungsstark



mitlaufend überrennend

Die Potential-Analyse führt zum Ergebnis, dass der Teamleiter die Anforderungen erfüllen kann und will. Also wird gemeinsam mit dem Coach ein Trainingsplan erarbeitet. Er besteht im wesentlichen darin, die erforderlichen Instrumente des Überzeugens zu erlernen und in kleinen, sinnvollen Schritten einzuüben. Die Schritte müssen klein genug sein, dass sie gefahrlos gegangen werden können und auch in der Umwelt nicht zur mangelnden Akzeptanz führen: So kennen wir ihn nicht, das Verhalten wirkt aufgesetzt. Nach und nach gelingt es dann, immer überzeugender zu wirken, mehr Sicherheit zu erlangen und schließlich das Bild in der Umwelt zu korrigieren. Schon nach wenigen Monaten fällt das Feedback von Kollegen und verschiedenen Führungskräften ausgesprochen positiv aus.

Hans-Jürgen Breuer

AGG – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

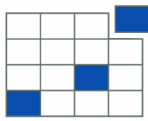
Welche Erfahrungen wurden im ersten Jahr gemacht? – Schwierigkeiten für Personalverantwortliche in Unternehmen und für Personalberater

Dieses Gesetz hat, wie kaum ein anderes, vor seinem Inkrafttreten am 18. August 2006 zu einer starken Polarisierung zwischen Wirtschaft und Politik geführt. Ziel dieses Gesetzes ist es, Beschäftigte vor Benachteiligungen, die anhand bestimmter Merkmale definiert sind, zu schützen.

Was sind die wesentlichen Inhalte? §11 AGG enthält das Gebot der neutralen Stellenausschreibung; ein Arbeitsplatz darf nicht unter Verstoß gegen §7 Abs. 1 AGG ausgeschrieben werden. Danach darf ein Beschäftigter nicht aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität benachteiligt werden. Dies gilt gem. §6 Abs. 1 S.2 AGG auch für Bewerber, die insoweit Beschäftigten gleichgestellt sind. Der Schutz des Gleichbehandlungsgesetzes gilt in allen Phasen von der Bewerbung bis zur Beendigung eines Arbeitsverhältnisses.

Für Unternehmen hat das AGG erhebliche Konsequenzen. Wird das Gesetz zum Beispiel bei der Suche, Einstellung und Beschäftigung von Personal nicht berücksichtigt, drohen Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche in erheblicher Höhe.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) hat ein Jahr nach der Einführung



des AGG im Segment Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften die prognostizierte Klagewelle bisher nicht feststellen können. Bei Fach- und Führungskräften würde weitgehend diskriminierungsfrei gesucht.

Probleme entstehen dann, wenn ein Bewerber nicht geeignet ist.

Das AGG wirft aber für Personalverantwortliche die Frage auf, was genau man dem Bewerber sagen soll oder darf, wenn dieser für eine Stellenausschreibung ungeeignet ist. Dies gilt für die Personalabteilungen in den Unternehmen genauso wie für Personalberater. Wie formuliert der Berater zum Beispiel die an bestimmten Fakten festgemachte Entscheidung des Kunden, wenn die fachlichen Fähigkeiten und die Erfahrung des Bewerbers mit der Stellenausschreibung nicht übereinstimmen? Wer hier nicht sehr vorsichtig und besonnen agiert und formuliert, geht das Risiko ein, dass der Bewerber eine Klage anstrengt.

Gerade davor wollen und müssen die Unternehmen sich schützen, so dass die genauen Beweggründe für eine Absage oftmals nur noch vage erläutert oder gänzlich offen gelassen werden. Für Fach- und Führungskräfte, die auf der Suche nach einer neuen Verantwortung sind, bedeutet diese unbefriedigende Absage in der letzten Konsequenz, dass sie aus den „Fehlern“ des eigenen Bewerbungsverfahrens und -verhaltens nichts lernen können. Ihre schutzwürdigen Interessen werden quasi konterkariert durch das ausbleibende beratende Feedback.

Für Personalverantwortliche und Personalberater, die früher mit dieser Rückspiegelung den Bewerbern einen guten Dienst erwiesen haben, ist dieses heute nicht mehr möglich, wenn man sich an die Vorgaben des AGG hält. Weder die Bewerbungsunterlagen, noch das Bewerbungsgespräch oder das allgemeine Auftreten des Kandidaten können kritisch reflektiert und gespiegelt werden. Nur so schützen sich die Unternehmen zuverlässig vor Klagen- und Schadensersatzansprüchen des abgewiesenen Bewerbers; Personalberater müssen leider genauso agieren.

Das Fazit

Es wurde durch das AGG ein Regel-Ausnahme-Labyrinth geschaffen, welches einen Diskriminierungsschutz bieten soll, aber gleichzeitig das groteske Ergebnis hat, das unter Umständen für Bewerber wünschenswerte Hilfestellungen nicht mehr mitgeteilt werden. Einige dieser Diskriminierungen werden somit festgeschrieben. Die mangelnde Flexibilität des deutschen Arbeitsmarktes wird weiter zunehmen, die strukturelle und durch andere Faktoren determinierte Arbeitslosigkeit ebenso.

Nach einem Jahr AGG ist festzustellen, dass auf der Arbeitgeberseite der Beratungsbedarf nach dem Inkrafttreten des Gesetzes erheblich gewachsen ist und wohl auch in den nächsten Jahren weiterhin hoch bleiben dürfte. Neben diesen nicht unerheblichen Zusatzkosten könnte die Vernachlässigung der gesetzlichen Pflichten ein teurer Bumerang werden.

Birgit Reidenbach

Mitarbeiterqualifikation und Organisationsflexibilität

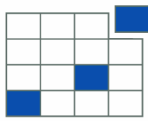
Mitarbeiterqualifikation und Organisationsflexibilität – beides Faktoren, die in der Unternehmenspraxis selten strukturiert und eingehend betrachtet werden – zeichnen sich durch starke gegenseitige Interdependenzen aus.

In einer Matrix kann verdeutlicht werden, welche Anforderungen an die Organisation und das Führungsverhalten in Abhängigkeit von der Mitarbeiterqualifikation gestellt werden.

Je geringer die Mitarbeiterqualifikation, desto stärker rücken Vorgaben und Handlungsanweisungen in den Vordergrund. Je höher dagegen die Mitarbeiterqualifikation, desto offener und ergebnisorientierter ist das Führungsverhalten zu gestalten.

Hierdurch wird auch die Flexibilität einer Organisation determiniert: Themen und Projekte lassen sich vorgeben und werden von den Mitarbeitern selbstständig ergebnisorientiert bearbeitet. Demgegenüber müssen Handlungsanweisungen zunächst erarbeitet und dann kontinuierlich trainiert werden.

Ein Umfeld, das von hoher Organisationsflexibilität und hoch qualifizierten Mitarbeitern geprägt ist, bedingt allerdings nicht automatisch eine geringere Fehlerquote – Art und Ausmaß der gemachten Fehler unterscheiden sich allerdings von denen, die im Rahmen einer starrereren organisatorischen Regelung von geringer qualifizierten Mitarbeitern gemacht werden. Welches Maß an Organisationsflexibilität und Mitarbeiterqualifikation als optimal zu bezeichnen ist, hängt dabei zwangsläufig immer sehr stark vom Auf-



gabenumfeld ab. Exemplarisch kann man sich dies anhand von zwei Extremfällen vor Augen führen:

- (a) Projektfinanzierungsteam einer Investmentbank: Hier ist ein Höchstmaß an Organisationsflexibilität sowie Mitarbeiterqualifikation erforderlich; die Mitarbeiter erarbeiten (zumeist im Team) hochspezielle Lösungsansätze für sehr spezifische Fragestellungen, bei denen unterschiedlichste Aspekte sowie ggf. Interdependenzen zu beachten sind; Führung erfolgt hier vielfach projektbezogen, wobei die Projektleitung je nach Art des Projektes variieren kann; ein rein autoritärer Führungsstil ist hier wenig erfolgversprechend;
- (b) Bauarbeiterteam im Straßenbau: Vom Vorarbeiter / Bauleiter werden klare Anweisungen gegeben, die von den Mitarbeitern zu befolgt sind; Diskussionen über Sinn und Zweck der Anweisungen wären kontraproduktiv (und kommen in aller Regel aufgrund der geringeren Mitarbeiterqualifikation auch nicht vor); hier ist sehr viel stärker ein autoritärer Führungsstil gepaart mit einer starren Hierarchie gefragt.

Verschiedene Kriterien sollten betrachtet werden, wenn man sich innerhalb des eigenen Unternehmens systematisch mit dem Thema Mitarbeiterqualifikation / Organisationsflexibilität beschäftigt. Sie werden kurz vorgestellt.

Die wesentliche Grundbedingung für eine erfolgreiche Personalarbeit ist die **Personalplanung**. Die

se sollte neben den üblichen Merkmalen, wie Geburtsdatum, Eintrittsdatum, Beruf, Gehalt, u.ä. auch Hinweise zur Qualifikation des Mitarbeiters aufweisen. Welche Merkmale dies sein können, wird in der oben aufgezeigten Tabelle verdeutlicht. Qualifikation gliedert sich in die Ausbildungsqualifikation auf der einen Seite und die Berufserfahrung auf der anderen Seite; wobei mit zunehmender Berufserfahrung die Ausbildungsqualifikation, die ursprünglich erworben wurde, zunehmend in den Hintergrund rückt.

Zur Einstellungspolitik: In der Regel werden Mitarbeiter dann eingestellt, wenn das Unternehmen sie benötigt. Einschränkungen ergeben sich den Möglichkeiten des Marktes (gibt es ausreichend qualifiziertes Personal) und der Gesetzgebung (Kündigungsschutz, Einsatz, u.ä.). Welche Fragen spielen dabei eine Rolle? Wie soll die Personalstruktur beschaffen sein? Die Bedarfsplanung richtet sich nicht nur nach dem Bedarf, der durch Wachstum oder Schrumpfung entsteht. Es ergibt sich zum Beispiel auch ein Bedarf aus neuen Leistungsfeldern, aus geänderten Anforderungen und aus Nachfolgefragen heraus.

Die **Entgeltpolitik** ist ein wichtiges Thema. In der Regel werden die Mitarbeiter nach Tarif bzw. an den Tarif angenähert bezahlt. Interessant sind aber Modelle, die die Leistung der Mitarbeiter stärker betonen. Um diese Modelle in der Praxis umzusetzen, bedarf es klarer Leistungsmaßstäbe. Diese können sich auf das Unternehmen beziehen (z.B. das Erreichen einer bestimmten Umsatzschwelle, verbunden mit einem definierten Deckungsbeitrag) oder auf den Mitarbeiter (z.B. Erreichen eines gewissen Neukundenumsatzes mit einem bestimmten Deckungsbei-

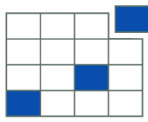
trag). Voraussetzung ist, dass die Kennzahlen transparent, einfach, nachvollziehbar und von den daran Gemessenen beeinflussbar sein müssen. Zudem muss der Mitarbeiter regelmäßig Informationen zum Stand der geforderten Leistung erhalten.

Die **Veränderung von Aufgabengebieten** ist ein wichtiges Thema dann, wenn Veränderungen im Unternehmen zu erwarten sind: Neue Märkte werden in Angriff genommen, veränderte Kundengruppen bearbeitet, die Organisation muss verändert werden etc.; in diesen Fällen ist es wichtig, im Vorfeld zu beurteilen, wie sich die Mitarbeiter auf neue bzw. veränderte Aufgaben einstellen können. Kriterien sind hier die Zeit bis zur Veränderung sowie der Veränderungsaufwand.

Leistungsmaßstäbe sollen die Führung eines Unternehmens unterstützen. Werden Leistungsmaßstäbe eingeführt und genutzt, verliert Führung einen Teil des subjektiven Charakters und wird zu einem nachvollziehbaren und akzeptierten Element. Um Leistungsmaßstäbe nutzen zu können, sind folgende Voraussetzungen erforderlich. Es sind Maßstäbe zu definieren, die der einzelne Mitarbeiter als nachvollziehbar (einfach) und transparent ansieht. Der Maßstab sollte leicht zu messen sein und er sollte von dem Mitarbeiter unmittelbar beeinflusst werden können. Werden diese Bedingungen erfüllt, wird Führungsarbeit vereinfacht und der Erfolg des Unternehmens positiv beeinflusst.

Britta Mittler

(Der Artikel wurde für den Newsletter gekürzt. Bei Interesse schicken wir Ihnen die längere Fassung gern zu.)



Silberrücken in Chefsesseln

Veröffentlichung in der FAZ, 12. November 2007

Das Verhalten von Führungskräften wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst. Neben den im Studium oder in Trainings erlernten Führungskonzepten und Verhaltensmodellen spielen weiterhin archaische Muster eine wichtige Rolle: Für das Gelingen eines Vorhabens ist letztlich immer die systemische Machtposition ausschlaggebend.

Haben sich die Führungsstile im Management gewandelt? Haben Führungstheorien und -konzepte einen Einfluss auf das Führungsverhalten von Managern? Ist der Mensch ein kognitiv-rational handelndes Wesen, unbeeinflusst von Emotionen und von sozialen Einflussfaktoren? Welche Meinung haben prominente Gehirnforscher zum Thema der Willensfreiheit ganz generell und zur Gestaltungsfreiheit von Top-Managern, die sich daraus rekursiv ableiten ließe?

[Die These: Führung findet kognitiv statt!](#)

Für Deutschland ließe sich ein Abriss der historischen Entwicklung wie folgt darstellen: Die Aufbauphase der 50er Jahre war geprägt von starken Unternehmer-Persönlichkeiten, deren Führungsstil sich schnell in deutschen Management-Modellen niederschlug: Das Harzburger Modell war bald in aller Munde. Aber recht schnell wurden erweiterte Führungskonzepte aus den USA adaptiert. Management

by Exceptions oder Objectives waren einige der Schlagworte, die sich in den Köpfen der Manager breit machten. Danach wurde das Thema der Führung ganz verschiedenartig variiert. Einige deutsche Protagonisten in Forschung und Management formulierten und lebten gute Differenzierungen vor. Bis die Globalisierung uns Deutschen das Heft des Handelns wieder ein wenig aus den Händen nahm. „Führen, leisten und leben“ oder „Führungsprinzipien, die den Shareholder Value im Blick haben“ oder „Schritt halten im internationalen Wettbewerb durch eine Ausrichtung auf Marktkapitalisierung oder Eigenkapitalrendite“ waren neue Leitprinzipien, die aus dem internationalen Wettbewerbsumfeld als Vorbild oder sogar Vorgabe nach Deutschland drangen. Alle diese Zeitströmungen haben Recht: Sie kommunizieren Wesentliches, das sich in das übergeordnete Gesamtkonzept gut einordnen lässt. Aber es gibt noch einen anderen Blickwinkel.

[Die Antithese: Führung findet intuitiv statt!](#)

Schon immer war es so, dass Führungskräfte eher ihren eigenen, persönlichen und ganz individuellen Stil verwirklichten, als den Impulsen von Vorbildern, aus Führungsfeedback-Gesprächen oder Trainings nachzugeben. Hier liegt das grundsätzliche Lernprogramm von uns Menschen zugrunde, dass wir durch Beobachtung und Nachahmung lernen. Wir beobachten, schauen, analysieren, bewerten, nehmen an oder verwerfen und bauen die für uns als richtig gefundenen Elemente in unser Verhaltensmodell ein: „Lernen am Modell“ formulieren dies die Psychologen. Dieser Prozess findet weitgehend un-

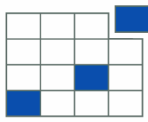
bewusst statt. Der Output ist relativ einfach zu beschreiben: Das am besten funktionierende Prinzip wird auf diese Art und Weise aufgenommen, mit differenzierenden Elementen verändert und verinnerlicht. Wie sieht dabei der Selektionsprozess aus?

Jeder Mensch vergleicht die neuen Erfahrungen mit denjenigen, die er bereits gemacht hat. Er entscheidet, was besser funktioniert und was weniger gut. Der Maßstab ist der Erfolg, und das „Survival of the fittest“ ist dann das Auswahlkriterium: Was passt besser? Was funktioniert weniger gut?

Das hieraus resultierende Ergebnis folgt den Prinzipien der Evolutionsbiologie: Wie könnte es auch anders sein? Denn die Gesetze der Evolution formulieren die Chancen und Grenzen unserer Erkenntnis-Prozesse.

[Das Gorilla-Prinzip also als Synthese?](#)

Nein. Der Gorilla ist in diesem Diskurs noch die Antithese. Was meint das Gorilla-Prinzip? Wir Menschen bilden soziale Systeme. Die Abläufe in sozialen Systemen haben einige Merkmale gemeinsam. So unterscheiden sich diese Abläufe in hochkomplexen sozialen Systemen, wie großen Konzernunternehmen, nicht grundsätzlich von dem Verhaltensmodell einer Schimpansen- oder Gorillaherde. Entscheidend ist die in einem System ausgeprägte Machtstruktur. Das Sagen hat immer das Alpha-Tier, bei den Gorillas der mächtige Silberrücken, in einem Konzern der CEO. In einer Gorilla-Herde gibt es eine klare Rangordnung vom Alpha- zum Omegatier, in Unternehmen ein Organigramm, das die hierarchischen Kräfteverhältnisse abbildet.



Natürlich ist die Machtstruktur in einem Unternehmen viel differenzierter, als es das Organigramm wiedergeben könnte. Sinnvollerweise müsste man ein „Systemogramm“ erstellen: eine Rangreihe der relativen Machtverteilung in diesem sozialen System. So wird auf ein und derselben hierarchischen Ebene wiederum ein Machtgefälle existieren zwischen dem Alpha-Tier dieser Ebene und dessen Omega-Tier, und es gibt auch hierarchieübergreifende Kräfteparallelogramme: Ein Alpha-Tier einer dritten Ebene kann stärker sein als mehrere Vertreter der zweiten Ebene.

All diese Beobachtungen, die allen Mitarbeitern und Führungskräften von Unternehmen hinreichend gut bekannt sind, lassen nur einen Schluss zu: Das Gorilla-Prinzip als das Recht des Stärkeren hat nach wie vor Bestand! Warum ist das so?

Antworten auf diese Frage finden wir in der Evolutionsbiologie, in der Soziologie, der Soziobiologie und in der modernen Gehirnforschung. Alle sozialen Systeme funktionieren nach denselben Prinzipien. Dass Menschen auf der einen Seite und Schimpansen, Gorillas oder andere Affenarten auf der anderen Seite ähnliche Verhaltensweisen aufweisen müssen, liegt auf der Hand: Sie gehören zur Gruppe der Primaten und haben biologisch gesehen einen ähnlichen Genomsatz und vergleichbare gehirnbioologische Strukturen. Primaten bestehen seit etwa 65 Mio Jahren, Menschen seit ca. 30.000 bis 40.000 Jahren. Das Vorhandensein der bei uns Menschen weiter entwickelten Großhirnrinde (Isocortex) macht, auf einer Zeitachse abgetragen, lediglich etwa 0,05 % aus, wenn man die zeitliche Existenz von Primaten zugrundelegt. Genetisch stimmen Menschen und

Schimpansen zu mehr als 98% überein. Wie sollten unsere Gene und unsere Großhirnrinde daher ein völlig anderes Verhaltensmodell nahe legen? Das täglich auf diesem Planeten zu beobachtende Ausmaß an Konflikten, Krisenherden und Kriegen spricht Bände. So kognitiv und rational kommen wir Menschen nicht daher, wie wir uns glauben machen wollen. Im Gegenteil scheinen wir weniger Herr über unsere Gefühle zu sein, als manch eine Schimpansen- oder Gorillagruppe.

Zurück zur Führung in Wirtschaftsunternehmen oder politischen Systemen: Auch hier dominieren leider nicht die kognitiv-rationalen Sachthemen, sondern Machtspiele und Positionskämpfe. Jeder Mitspieler orientiert sich daher an seinen Möglichkeiten, seinen persönlichen Spielgewinn zu optimieren. Gehirnbioologisch wird der Mensch vom Lustprinzip geführt: Suche Lust- und vermeide Unlustgefühle. Das im Kopf ablaufende „Streitgespräch“ zur Entscheidungsfindung findet dabei insbesondere zwischen der Großhirnrinde (=ratio) und dem Mandelkern, als dem Zentrum des limbischen Systems (=emotio), statt. Ein bis heute noch nicht zu Ende diskutierter Streit zwischen Vertretern verschiedener Wissenschaftsdisziplinen, der im letzten Jahr im Feuilleton der FAZ ausgetragen wurde (nachzulesen bei Christian Geyer, Hirnforschung und Willensfreiheit), hat die Frage zu beantworten versucht, welche Seite dabei die Oberhand gewinnt. Beide Parteien haben gute Argumente für ihre jeweilige Position.

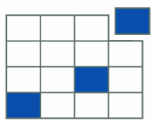
Letztlich handelt jeder Mensch so, dass er versucht, seinen eigenen Erfolg zu optimieren. Also wendet er die Strategie an: Tue mehr von dem, was

bisher funktioniert hat! Um als Gorilla an die Spitze zu kommen, müssen einige Rivalenkämpfe erfolgreich absolviert werden. Hat man sich schließlich durchgesetzt, behält man sein Erfolgskonzept natürlich bei. Warum sollte man es ausgerechnet jetzt auch ändern!

Und genau hier liegt die Crux: Der Kampf, an die Spitze zu kommen, verlangt je nach dem Vorliegen von internen und externen Rahmenbedingungen jeweils ganz unterschiedliche Verhaltensweisen. Sie alle gründen zwar auf Varianten der Sozialkompetenz, also derjenigen Kompetenz, die das Verstehen, Beachten und Befolgen der Gesetze von sozialen Systemen ausmacht, haben aber eher etwas mit Ellbogen und Durchsetzungsvermögen zu tun, um die Rängeleien um den Alphaplatz erfolgreich zu bestehen. An der Spitze zu reüssieren verlangt aber andere Elemente der Sozialkompetenz: Empathie, Teamspirit, Charisma und weitere. Diese Verhaltensumstellung gelingt vielen Menschen nicht, weil sie am Gipfel des Erfolgs angekommen eher noch weniger über sich selbst reflektieren und noch weniger Feedback von anderen annehmen, sondern sich eher auf die Verteidigung ihrer Position konzentrieren. Die Unternehmenswirklichkeit gibt uns täglich Anschauungsmaterial dafür, dass oben der machthungrigste Silberrücken thront und nicht derjenige mit der höchsten Führungskompetenz.

Wie lautet nun die Synthese?

Sozialkompetenz heißt auch, den anderen Menschen wirklich zu verstehen versuchen. Dieser Prozess beginnt bei uns selbst: Nur dann, wenn wir uns



hinreichend gut verstehen, können wir zwischen uns und anderen differenzieren und Unterschiede wahrnehmen. Der Selbsterkenntnis-Prozess umschließt auch das Erkennen und Zulassen von relativen Schwächen. Von hier aus gesehen ist der nächste Schritt ein kleiner. Er lautet: Suche Dir Menschen, die hier besser sind und bilde mit ihnen ein funktions-tüchtiges Team. Das bestimmende Element sollte mit absolutem Vorrang die Sozialkompetenz sein, die Fachkompetenz ist weniger wichtig. Wenn dieser Prozess gelingt, gibt es ein mehrfaches win-win-Prinzip: für den einzelnen, für die Mitstreiter im Team, für das Unternehmen – ja sogar für die Menschheit. Biologische Forschungen zeigen, dass eine Gorilla-Gruppe im Großen und Ganzen so funktioniert.

Hans-Jürgen Breuer

Hochschulmarketing im Mittelstand

Es besteht kein Zweifel, dass aufgrund der demographischen Entwicklung, sinkender Studentenzahlen und den gestiegenen Anforderungen der Potenzialträger an den zukünftigen Arbeitgeber längst der „War of Talents“ begonnen hat. Viele Großunternehmen versuchen auch für die Zukunft die herausragenden Absolventen durch aufwendiges Hochschulmarketing für sich zu gewinnen. Assoziationen zu mehrtägigen Kreativitätsworkshops in der Firmenzentrale oder Recruitingveranstaltungen mit Prominenten wie z.B. Reinhold Messner werden geweckt.

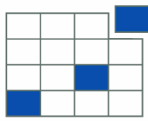
Es stellt sich allerdings die Frage, ob diese großangelegten Veranstaltungen zwingend erforderlich sind, um Hochschulabsolventen von der Arbeitgeberattraktivität zu überzeugen.

Im Folgenden wird eine beispielhafte Marketingmaßnahme dargestellt, durch die auch klein- und mittelgroße Unternehmen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden können, um sich im Wettbewerb um die Besten behaupten zu können. Zur Veranschaulichung, woraus die Arbeitgeberattraktivität resultieren kann, hilft die abgebildete Zielpyramide des Hochschulmarketings. Diese zeigt, welche Aspekte (z.B. Bekanntheit und Vertrauen) notwendig sind, damit ein Arbeitgeber als attraktiv wahrgenommen wird.



Die Bekanntheit von Unternehmen kann z.B. gesteigert werden, indem sie sich auf virtuelle Karriereplattformen von Hochschulen darstellen sowie dort ihre Vakanzen platzieren. Zudem bietet es sich an, den Kontakt zu branchennahen Lehrstühlen aufzubauen, um bspw. im Rahmen einer Vorlesung einen Praxisvortrag zu halten. Bei einem solchen Besuch wird nicht nur das Unternehmen vorgestellt und damit „bekannt“ gemacht, sondern es kann auch Vertrauen aufgebaut werden; denn durch den direkten Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und Studenten können Sympathien geweckt werden. Aus Bekanntheit und Sympathie kann Vertrauen entstehen, ein weiteres Ziel des Hochschulmarketings. Werden weitere Elemente, wie z.B. Image, Unternehmenskultur, Standort des Arbeitgebers, Bezahlung und Aufgaben als positiv durch die Potenzialträger bewertet, entsteht die Arbeitgeberattraktivität. Wichtig ist, dass diese Elemente, also die Angebote, die das Unternehmen für zukünftige Leistungsträger bereithält, systematisch kommuniziert werden. So sollte das Paket an Marketingmaßnahmen (z.B. Anzeigen, Vorträge, Workshops) gezielt bei einigen wenigen Hochschulen eingesetzt werden, anstatt beispielsweise an einer Hochschule nur Stellenanzeigen zu schalten und an einer anderen Hochschule nur Praxisworkshops anzubieten.

Aktivitäten an Hochschulen sind nur eine von vielen Möglichkeiten, mit denen Mittelständler auf sich aufmerksam machen können, um schließlich auch als attraktiv wahrgenommen zu werden. Kreativen Ideen sind hierbei keine Grenzen gesetzt. Entscheidend bei der Durchführung aller Maßnahmen sind folgende Aspekte:



- **Systematik:** das Marketing sollte gezielt an wenigen Hochschulen, dafür aber mit Variation (z.B. nicht nur Anzeigen, sondern auch Hochschulbesuche) eingesetzt werden
- **Kontinuität:** das Marketing sollte an den Zielhochschulen wiederkehrend durchgeführt werden
- **Kommunikation von Stärken:** Identifikation der individuellen Stärken des mittelständischen Unternehmens aus Arbeitnehmersicht und die klare Kommunikation dieser
- **Authentizität:** das Marketing sollte zu der Unternehmenskultur und der Wertorientierung des Unternehmens passen (z.B. Kaminabende als Marketingmaßnahme einer kleinen hanseatischen Privatbank)

Abschließend kann festgehalten werden, dass auch mittelständische Unternehmen ein effizientes Hochschulmarketing durchführen können und sich nicht vor den Großunternehmen verstecken müssen. Mittelständler stehen für eine andere Arbeitgebermentalität, andere Aufgabenschwerpunkte und eine andere Arbeitsweise. So sollten diese klein- und mittelgroßen Unternehmen auch die marketingpolitischen Maßnahmen entsprechend differenziert anwenden.

Jürgen Hauser

Bereichsleiter Personal, Berenberg Bank

Buchtipp

Gerhard Roth: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Klett-Cotta, Dritte Auflage, 2007

Der deutsche Hirnforscher belegt anhand der Erkenntnisse der Gehirnbilogie, dass die Persönlichkeit eines Menschen zu einem sehr großen Teil bereits nach drei Jahren festgelegt ist. Er zeigt die Gründe für mangelnde Veränderungsmöglichkeiten, aber auch Wege für das positive Gelingen auf.



1-118-6372

Impressum

© Copyright 2008 by Team Concept GmbH, Dr. Breuer & Partner. Alle Rechte vorbehalten.

Der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Team Concept GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Team Concept GmbH. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von Texten mit der Team Concept GmbH in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese E-Mail wurde auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.