BERUFSZIEL gibt es auch als App für iOS und Android sowie in den Social Media. Mehr unter: www.berufsziel.de

BERUFSZIEL
Eine Verlagsbeilage in der Süddeutschen Zeitung

Neue Werte sind gefragt

Wohin bewegt sich die Arbeitswelt?

Mehr zum Wertewandel:
Initiativen, Buchtipps, Links

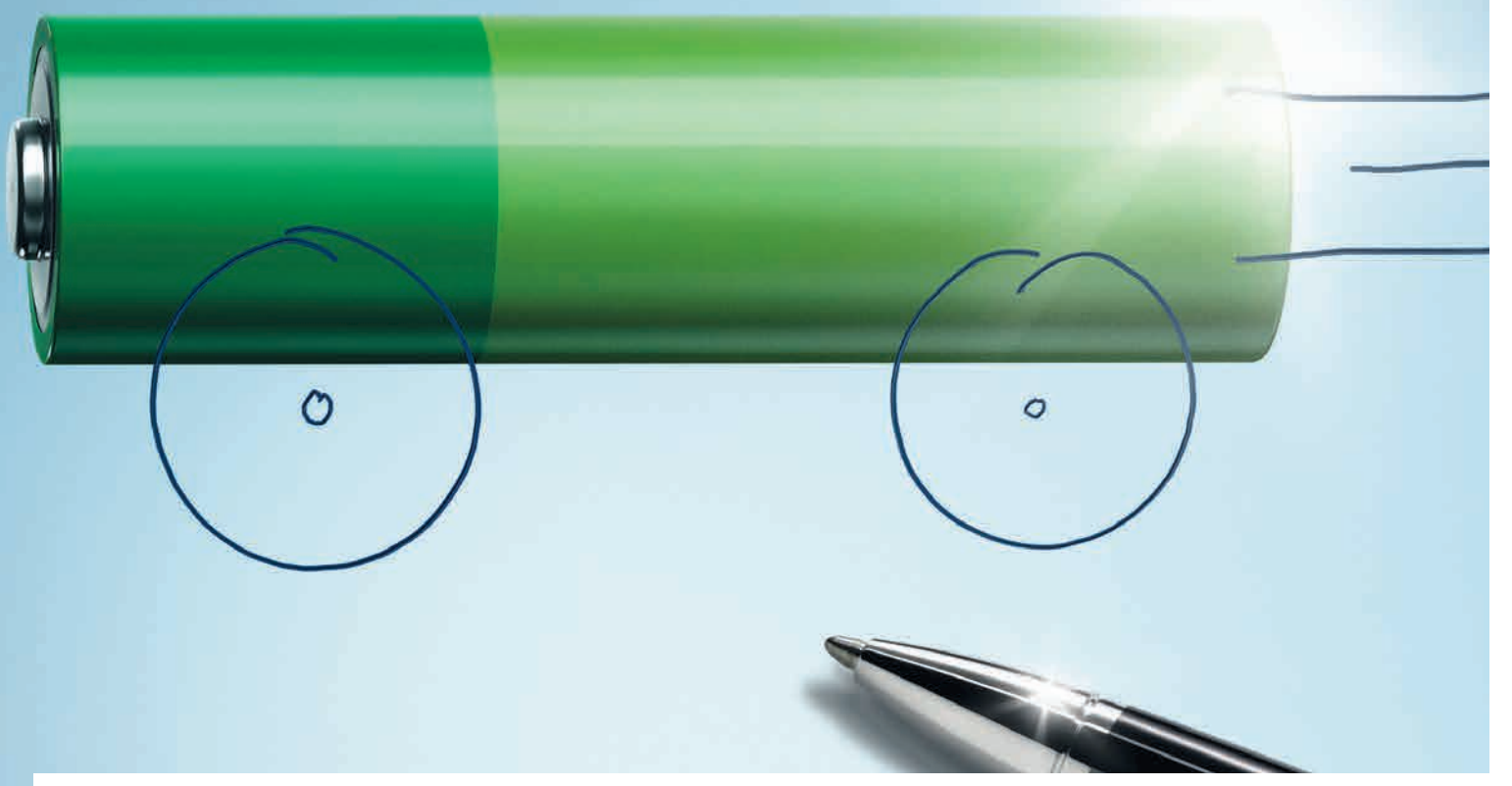
0113

COACHING ZONE ► **Der mediale Mentor für Young Professionals:**

Schlafen Sie noch oder träumen Sie schon? Entdecken Sie in Ihren Träumen einen Sinn? Wie stehen Sie zum Wandel? Können und wollen Sie sich verändern? Oder vermeiden Sie Risiken? Wagen Sie manchmal etwas Verrücktes? Was ist Ihnen wichtig? Kennen Sie Ihre Werte? Auf welcher Entwicklungsstufe stehen Sie? Wie können Sie sich weiterentwickeln? Haben Sie Ihr Potenzial schon voll entfaltet? Welche Kultur herrscht in Ihrem Unternehmen? Gefällt Ihnen diese Unternehmenskultur? Passt sie zu Ihnen? Muss es immer nur bergauf gehen? Was passiert, wenn das Wachstum bald ein Ende hat? Was bedeutet das für Ihren Berufsweg und Ihre Arbeit? Können Sie querdenken? Haben Sie neue Ideen? Trauen Sie sich zu, den Aufbruch zu wagen?

Einscannen und
„Daimler Jobs“-App
bei iTunes laden!

Jobsuche jetzt auch von unterwegs. Mit der „Daimler Jobs“-App zu Ihrem Traumjob.



Lösungen für die Zukunft finden.
Mit Ihnen.

Neue Ideen gehen wir voller Energie an. Da können Sie uns beim Wort nehmen. Denn als erster Automobilhersteller integrierte Daimler die Lithium-Ionen-Batterie serienfähig in Hybridfahrzeuge. Nicht nur neue Antriebskonzepte treiben uns an, sondern z. B. auch in der Logistik, der Produktion, im Vertrieb, im Einkauf oder in der Informationstechnologie gestalten unsere Mitarbeiter die Zukunft der Mobilität. Wenn Sie dabei sein wollen, können wir gemeinsam Lösungen für die Themen von morgen finden. Mit **CAReer** bieten wir Ihnen beste Startbedingungen – unser Nachwuchsprogramm für alle, die mehr bewegen wollen.

Jetzt bewerben unter: www.career.daimler.com

DAIMLER

BERUFSZIEL

das Jobmagazin mit der COACHING ZONE

Das Besondere an **BERUFSZIEL**:
ein Heft, zwei Textebenen.
1. Der obere Textbereich ist die Aktionsebene. Hier stehen Artikel zu bestimmten Themen wie Werte, Wandel, Wohlstand ohne Wachstum.

2. Der untere Textbereich symbolisiert die Metaebene.
Ein Coach analysiert, kommentiert und motiviert die Leser.

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

ob sich diese Anekdote wirklich so zugetragen hat, ist wenig wahrscheinlich. Dennoch spricht sie Bände: Ein Professor verteilt die Unterlagen für die Abschlussprüfung und löst damit unter seinen Studenten große Verwirrung aus. Irgendwann springt einer auf und ruft: „Das sind ja die gleichen Fragen, die Sie bei der letzten Klausur gestellt haben!“ „So ist es“, entgegnet der Professor. „Aber die Antworten haben sich geändert.“

Wir leben in einer Zeit der schwindenden Gewissheiten: Jahrzehntelang gültige Rollenbilder, Karrierevorstellungen oder Statussymbole liefern keine Antworten mehr, einst unverrückbar scheinende Werte sind permanenten Veränderungen unterworfen. Anstatt Orientierung zu stiften, rufen sie zu stetem, riskantem Wandel auf. Dabei spüren insbesondere Young Professionals, dass der Preis der Freiheit mit Verunsicherung zu bezahlen ist. Denn am Karriereanfang sehen sie sich einer betäubenden Fülle von Möglichkeiten gegenüber, die sie jetzt so aktiv wie nie gestalten müssen. Was schwierig ist. Aber auch eine große Chance.

Diese Ausgabe will helfen, sie zu nutzen. Zum Beispiel durch ein Interview mit dem Soziologen Meinhard Miegel, der erklärt, warum wir uns vom Wachstum verabschieden müssen und wie wir dennoch erfolgreich sein können. Potenzialentfaltung ist der Schlüsselbegriff eines Artikels, den Sebastian Purps beisteuert, der sich mit Hirnforscher Gerald Hüther für den Kulturwandel starkmacht. Wieso jeder bestraft werden sollte, der mehr als 40 Stunden pro Woche arbeitet, erläutert ein Plädoyer für Träumer, und ein Essay beschreibt, wie das Neue die Zerstörung des Alten braucht. Das Wachstum persönlich kommt auch zu Wort – in einem Interview berichtet es von einem völlig neuen Selbstwertgefühl.

In einem wankenden Schiff fällt um, wer stillesteht, nicht wer sich bewegt, schrieb der Schriftsteller Ludwig Börne. Aus diesem Grund haben wir diese Ausgabe mit praktischen Tipps angereichert: Vielleicht helfen sie Ihnen ja, auf dem unsicheren Boden unserer Zeit die richtigen Schritte zu finden.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht

Ihr **BERUFSZIEL**-Team

Fotolia/Matthew Cole

IMPRESSUM: BERUFSZIEL – der mediale Mentor für Young Professionals **Herausgeber:** Transmedia Verlag GmbH & Co. KG, Weyertal 59, 50937 Köln, Telefon: 0221 4722-300, E-Mail: info@berufsziel.de **Idee und Konzeption:** Viola Strüder **Redaktion:** Sabine Olschner, Viola Strüder (verantwortlich), Transmedia Verlag GmbH & Co. KG, Weyertal 59, 50937 Köln **Autoren dieser Ausgabe:** Fred Blumenthal, André Boße, Jens Corssen, Regina Först, Angelika Gulder, Wolf Alexander Hanisch, Wolfgang Roth, Doris Stein-Dobrinski **Schlussredaktion:** Renate Da Rin **Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Jan Hiermann, Anna-Lena Ohm **Website:** www.berufsziel.de: Thomas Böttcher **Foto (Cover):** Fotolia/Csaba Peterdi, Fotolia/3desc Der Verlag übernimmt für unverlangt eingesandte Unterlagen keine Haftung. **Grafik-Design:** Olaf Meyer Gestaltung, Gereonswall 5a, 50668 Köln, Telefon: 0221 82829061, E-Mail: mail@meyergestaltung.de **Druckvorstufe:** Köllen Druck+Verlag GmbH, Ernst-Robert-Curtius-Straße 14, 53117 Bonn, Telefon: 0228 98982-0, E-Mail: druckverlag@koellen.de **Druck:** Chemnitzer Verlag und Druck GmbH & Co. KG, Brückenstraße 15, 09111 Chemnitz, Telefon: 0371 656-0 **Verlag:** Süddeutsche Zeitung GmbH, Hultschiner Straße 8, 81677 München, Telefon: 089 2183-0 **Anzeigen:** Jürgen Maukner (verantwortlich) **Anzeigenverkauf:** Transmedia Verlag GmbH & Co. KG, Telefon: 0221 4722-300; Süddeutsche Zeitung GmbH, Melanie Pala, Telefon: 089 2183-8375 **Anzeigendisposition:** Transmedia Verlag GmbH & Co. KG, Jessica Andritzky, Telefon: 0221 4722-360

COACHING ZONE ► SO FUNKTIONIERT DIE COACHING ZONE

Der Coach spricht Sie direkt an. Er kommentiert, verweist auf Spielzüge, Varianten und Optionen. Er deckt Lücken auf, verborgene Möglichkeiten und stellt thematische Bezüge in einem größeren Rahmen her. So wie ein Sport-Coach seinen Spielern Mut macht, sie taktisch unterstützt und betreut, so werfen unsere Coachs Fragen auf, regen Perspektivwechsel an und wirken als „Verstärker“. Sie helfen dabei, Entscheidungen so zu treffen, dass Kopf und Bauch in Einklang sind. Die Coachs beziehen Sie als Mitspieler ein und liefern Ihnen Transferhilfen. So können Sie in der eigenen Lebenswirklichkeit das „Spiel“ für sich selbst fortsetzen und die Erkenntnisse konkret für die eigenen Wege und Erfolge nutzen. **Spielergebnis:** Sie setzen sich mit einem Thema durch die Hilfestellung neu auseinander: Sie schauen zu, lesen, lernen und arbeiten an sich selbst. **Spielen Sie mit!**

INHALT

Editorial/Das Coaching-Konzept 01

Inhaltsverzeichnis/Die Coachs 02

Potenziale entfalten 04 BERUFSZEIT
Sebastian Purps über Kulturwandel in Unternehmen

Zeit zum Ausatmen 08 LEBENSZIEL
Meinhard Miegel von der Stiftung Denkwerk Zukunft im Interview

Träumer gesucht 12 PULSZONE
Psychologe Stephan Grünewald über die Notwendigkeit des Träumens

Auf in unerforschte Meere 14 FASZINATION
Warum Gewohnheitstiere mutiger denken sollten

Geht dem Wachstum die Luft aus? 16 AUSZUG
Wenn es nicht mehr nur nach oben geht

COACHING ZONE ► **DIE COACHS:** **Jens Corssen** ist Führungskräftecoach und Experte für Selbstentwicklung. www.der-selbstentwickler.com. **Regina Först** arbeitet als Coach und ist Expertin für Authentizität im Business. www.people-foerst.de. **Angelika Gulder** ist Diplom-Psychologin, Bestseller-Autorin und Coach-Ausbilderin. www.coaching-up.de. **Wolfgang Roth** legt als Vertriebs- und Managementcoach gern den Finger in die Wunde. www.wolfgang-roth.de. **Doris Stein-Dobrinski** arbeitet als Managementberaterin, Trainerin und Business Coach. www.doris-stein-consulting.de.

[Perspektive]

Starten Sie jetzt durch

Das Trainee-Programm der Bayern LB

Sie haben einen überdurchschnittlichen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften oder Jura und bringen erste Praxiserfahrung im Finanzwesen mit? Sie sind engagiert und haben Spaß an der Dienstleistung? Dann haben Sie beste Voraussetzungen für die Aufnahme in unser Trainee-Programm.

15 Monate lang arbeiten Sie in einer dynamischen deutschen Geschäftsbank. In einem maßgeschneiderten Programm werden Sie dabei intensiv und individuell von uns gefördert – nach Ihren Fähigkeiten und nach Ihren Neigungen. Ihr Gewinn: Professionalität und eine faszinierende Berufsperspektive in der Welt der Wirtschaft.

Die BayernLB ist eine dynamische deutsche Geschäftsbank – verwurzelt in Bayern, erfolgreich in Deutschland und geschätzt für maßgeschneiderte Finanzlösungen und internationale Expertise. Mit neuer Struktur und einem überzeugenden Geschäftsmodell sind wir bestens aufgestellt für die Herausforderungen der Zukunft.

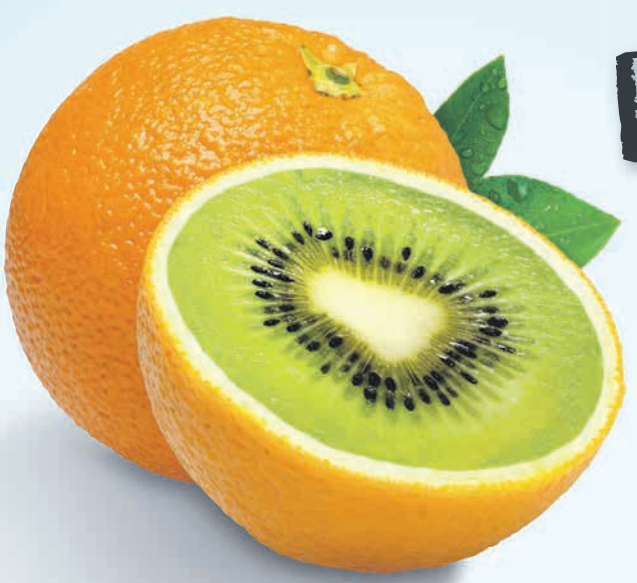
▸ Interessiert? Dann richten Sie Ihre Bewerbung bevorzugt online an:
trainee@bayernlb.de

BayernLB · Corporate Center Bereich Personal · Nachwuchsentwicklung
80277 München · Telefon +49 89 2171-24915 · www.bayernlb.de

Finanzgruppe

BayernLB

Alles **außer** gewöhnlich.



Ihr Einstieg bei Lidl – mehr Informationen unter www.karriere-bei-lidl.de/trainee

Wir haben mehr zu bieten. Auch für Sie!

Möchten Sie Führungsverantwortung, überdurchschnittliches Gehalt und viel Abwechslung – direkt nach dem Studium? Dann kommen Sie doch zu Lidl! Als Trainee (w/m) zum Verkaufsleiter bekommen Sie von Anfang an 63.000 € Einstiegsgehalt mit attraktiver Entwicklung und einen neutralen Firmenwagen, den Sie auch privat nutzen können. Individuell zugeschnittene Weiterbildungsprogramme unterstützen Sie bei Ihrer Karriereplanung. Ein iPad mit spezieller Software hilft Ihnen, die tägliche Arbeit zu organisieren. Wenn Sie ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, ein vorbildliches Auftreten und Spaß an neuen Herausforderungen mitbringen, sind Sie bei uns genau richtig. Worauf warten Sie noch? Wir freuen uns auf Sie!

Mehr Informationen unter www.karriere-bei-lidl.de/trainee

EINSTIEG BEI LIDL

LIDL

Lidl lohnt sich.

POTENZIALE ENTFA

Fotolia/kanate

Michael Goldenbaum

COACHING ZONE ► **KULTURWANDEL IN UNTERNEHMEN:** ein ehrgeiziges Ziel. Und wer kann ihn herbeiführen? Sie! Jede Veränderung in Unternehmen fängt beim Einzelnen an. Sie – genau Sie – können diesen Wertewandel ganz aktiv gestalten. Voraussetzung dafür ist, dass Sie sich besser kennenlernen: Was sind Ihre Talente und Fähigkeiten? Was fällt Ihnen leicht und bringt Ihnen Freude? Was möchten Sie bewegen? Welche Spuren möchten Sie hinterlassen? Nur wer sich selbst kennt, kann seinen Weg bewusst gestalten. Schärfen Sie den Blick auf sich selbst. Werden Sie ein positiver Egoist. Die gesunde Reihenfolge lautet: Vom Ich zum Du zum Wir. Menschen, die klar aufgestellt sind, sind weder bedürftig noch launenhaft, sie instrumentalisieren nicht ihr Umfeld. Authentische Menschen haben eine gewinnende Ausstrahlung, sind klar in ihren

REGINA FÖRST, COACH UND EXPERTIN FÜR AUTHENTIZITÄT IM BUSINESS. WWW.PEOPLE-FOERST.DE

Von Sebastian Purps

Die Führungsetagen zahlreicher Unternehmen bestätigen, wie wichtig die Entfaltung ungenutzter Potenziale für den Erfolg von morgen ist. Bereits in der Global CEO Studie von IBM aus dem Jahr 2010 sagte die Mehrheit der darin befragten 1500 CEOs, dass die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen so komplex sind wie nie zuvor. Viele Chefs waren sich einig, dass nur durch den Zugriff auf das kreative Potenzial der Mitarbeiter die aktuellen und kommenden Herausforderungen gelöst werden können. Zwei Jahre später hatten die inzwischen 1700 befragten CEOs bereits erkannt, dass eine offenere Unternehmenskultur hilft, das Potenzial einer zunehmenden Vernetzung besser zu nutzen. Auch der Stellenwert ethischer Unternehmenswerte ist laut der Studie enorm gestiegen. Ein Blick auf die Voraussagen der Weltgesundheitsorganisation WHO und die Analysen mancher Krankenversicherung zeigt jedoch, dass es um diesen „Zugriff auf das kreative Potenzial“ und eine positive Unternehmenskultur immer noch eher düster bestellt ist: Die WHO geht davon aus, dass im Jahr 2020 die psychischen Erkrankungen die physischen überholt haben werden. Bereits jetzt entstehen der deutschen Wirtschaft aufgrund psychischer Erkrankungen der Mitarbeiter jährliche Kosten im zweistelligen Milliardenbereich. Das deutet darauf hin, dass die Arbeitskulturen in vielen Unternehmen weder positiv noch nachhaltig sind – geschweige denn zur Potenzialentfaltung beitragen können. Dass es einen Wandel in vielen Unternehmen braucht, ist also kein „weiches“ Thema einzelner Personalentwickler mehr.

Der Neurobiologe und Hirnforscher Gerald Hüther ist davon überzeugt: „Wir sind alle nur eine Kümmerversion dessen, was wir sein könnten.“ Damit das nicht so bleibt, hat der Wissenschaftler zusammen mit Führungskräftecoach Sebastian Purps die Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“ gegründet, die zeigt, dass ein positives Arbeitsumfeld die Potenziale von Einzelpersonen, Teams und sogar ganzen Organisationseinheiten zur Entfaltung bringen kann. Was steckt hinter dem Kulturwandel? Und wie können Young Professionals sich einbringen?

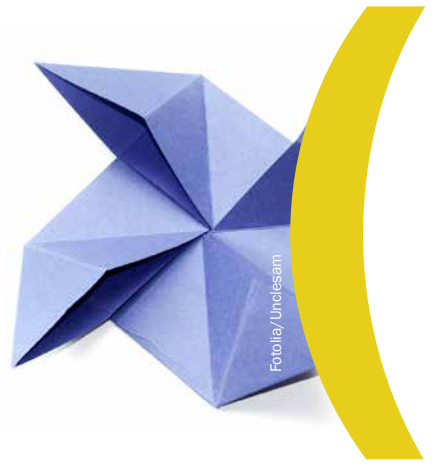
LTEN

Das Thema interessiert inzwischen auch zahlreiche Firmenlenker, die harte wirtschaftliche Zahlen im Blick haben. Hier wächst die Erkenntnis: Ein Kulturwandel ist die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter sich wieder voll einbringen und Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können.

Grundbedürfnisse erfüllen

Das erfolgreiche Unternehmen von morgen sollte sich also heute die Frage stellen: Was genau müssen wir verändern, um auf das kreative Potenzial unserer Mitarbeiter zugreifen zu können? Überdurchschnittlicher Verdienst, Dienstwagen und steile Aufstiegschancen sind längst nicht mehr die Antwort. Studien des Massachusetts Institute of Technology legen dar, dass gerade hohe Bonusanreize kognitive Leistungen reduzieren. Auch die Erfolgsbeispiele der Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“ zeigen, dass Firmen ihre Arbeitsumfelder attraktiver gestalten müssen, um bisher ungenutzte Potenziale zur Entfaltung zu bringen.

Ansagen und wertschätzend im Umgang mit anderen. Starke Ichs bilden ein erfolgreiches und glückliches Wir. Innere Werte sind entscheidend: Was wollen Sie? Viele beschäftigen sich damit, was sie nicht wollen, doch das ist der falsche Ansatz. Das Unterbewusstsein nimmt Negationen nicht auf. Denn wenn Sie etwas nicht wollen, ziehen Sie genau das vermehrt in Ihr Leben. Erfolg hat, wer sich selbst folgt. Wer im eigenen Inneren immer wieder beherzt aufräumt, darf das auch mutig und charmant im Außen vertreten. Für sich selbst einzustehen, bedeutet nicht, gegen andere zu kämpfen. Der lohnendere Weg ist die offene Diskussion, das faire Kräftemessen, in der unterschiedliche Positionen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden können. Auch hier ist die innere Haltung von immenser Bedeutung. Wünschenswerte Verhaltensweisen müssen von innen heraus immer wieder neu angestrebt und umgesetzt werden. Wenn es um authentische Potenzialentfaltung und um wirkliche Erfolge geht, können innerlich keine Kompromisse gemacht werden. Nur wer sich wandelt und sich trotzdem treu bleibt, wird auf Dauer erfolgreich sein. Menschen, Partnerschaften und Unternehmen haben viele Strategien entwickelt, um sich nach außen glanzvoll und tiefsinnig



FÜHRUNGSKRÄFTECOACH SEBASTIAN PURPS

hat eine Patchwork-Karriere hinter sich: Noch während des Medizinstudiums arbeitete er als Journalist, bevor er begann, für die Plattenfirma SonyMusic digitale Geschäftsfelder aufzubauen. Es zog ihn in die Schweiz, von wo aus er ein weltweites Team für den Telekomzulieferer Ericsson leitete. Noch während er die Diversifizierungs-Strategie der Swisscom begleitete, begann er sich für die versteckten Muster des Gelingens in zwischenmenschlichen Beziehungen zu interessieren und machte sich 2008 als Führungskräftecoach selbstständig. Durch die Freundschaft mit dem Göttinger Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther begann Sebastian Purps, erfolgreich die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung mit dem Wissen des Managementtrainings zu kombinieren. Gemeinsam gründeten beide im Jahr 2010 die Non-Profit-Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“.

Erfolgreiche Organisationen erfüllen dabei insbesondere zwei wichtige neurobiologische Grundbedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Zum einen das Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit: Wenn Menschen dieses Gefühl bemerken – beispielsweise weil der Unternehmenschef wahrnehmbarer wird, die Führungskraft zugewandter agiert oder das Team harmonischer arbeitet –, werden sie innerlich ruhiger und fokussierter. Zum anderen erkennen wir in diesen Unternehmen Rahmenbedingungen, die es Mitarbeitern ermöglichen, selbstbestimmt und selbstwirksam zu arbeiten. Auf diese Weise messen Mitarbeiter dem eigenen Handeln eine viel größere Bedeutung bei. So können sich wahre Feuer der Begeisterung entzünden. Die Hirnregionen, in denen ungenutzte Potenziale verborgen sind, beginnen dann besonders aktiv zu werden.

Young Professionals können das Wissen um diese zwei Schlüsseleigenschaften für sich nutzen, indem sie im eigenen Unternehmen nach Führungskräften suchen, die ihren Teams Freiraum zur Gestaltung bieten und von ihren Mitarbeitern als wichtige Bezugsperson anerkannt sind. Die Chancen für die eigene Potenzialentfaltung steigen beträchtlich, wenn man als Teil eines solchen Teams arbeitet. Zudem können Führungskräfte, die solche Teams leiten, als Rollenmodell für Young Professionals dienen. Sie können vom Verhalten dieser Chefs lernen. Fast noch wichtiger ist es jedoch zu verstehen, mit welcher inneren Haltung und Motivation diese Führungskräfte agieren – das kann ein wichtiger Schlüssel sein, um eigene Veränderungen erfolgreich voranzutreiben.

Haltung und Handlung

Ein Experiment der Sozialpsychologie zeigt, wie bedeutend die innere Haltung sein kann: Der sogenannte Rosenthal-Effekt bezeichnet ein bekanntes Experiment zwischen Lehrern und Schülern. Wissenschaftler haben darin 20 Prozent der Schüler einer Klasse willkürlich ausgewählt – und sie dem Klassenlehrer, unabhängig von der tatsächlichen Begabung oder Leistung, als High Potentials verkauft. Das erstaunliche Ergebnis: Nach einem Jahr konnten die Wissenschaftler bei diesen 20 Prozent eine überdurchschnittliche Leistungssteigerung feststellen. Offensichtlich haben die Überzeugung und innere Haltung des Lehrers sein Verhalten gegenüber diesen Schülern derart beeinflusst, dass seine Arbeit letztlich zu einer Potenzialentfaltung bei den ursprünglich zufällig ausgewählten Schülern geführt hat.
Die innere Haltung von Führungskräften kann also den wesentlichen Unterschied machen. Führungskräfte, die mit einem Mangel an Überzeugung eine neue Führungskultur „probieren“, scheitern öfter. Die Belegschaft spürt, dass der Chef nur eine Methode übernommen hat, und erkennt den Mangel an Authentizität. Eine Führungskraft, die überzeugend eine Arbeits- und Führungskultur verändern will, braucht also starke innere Bilder, an die sie glaubt und die das Handeln leiten. Innere Bilder sind nichts anderes als neuronale Netzwerke. Solche Netzwerke entstehen durch zwei Faktoren: Erstens muss der Führungskraft klar sein, was genau sie durch den Wandel im Unternehmen erreichen will. Das geschieht durch wiederkehrende, fokussierte Reflexion sowie durch Gespräche mit anderen. Die moderne Hirnforschung weiß, dass gerade der Austausch und das Eingehen von Beziehungen einen günstigen Einfluss auf die Bildung neuer neuronaler Netzwerke haben.

Zweitens braucht die Führungskraft genügend inneren Antrieb. Sie muss sich fragen, warum ihr das Erreichen des Wandels wichtig ist. Es muss etwas sein, das sie berührt, etwas, das unter die Haut geht. Nur dann schüttet das Gehirn sogenannte neuroplastische Botenstoffe aus, die dafür sorgen, dass sich die neuen Netzwerke stabilisieren und fest verankern. Das Gehirn ist bestrebt, dass innere Bilder und Realität zusammenpassen. Daher wirken diese starken inneren Bilder als ein intensiver Antrieb: Sie sorgen dafür, dass der Mensch sich aufmacht, die Außenwelt so zu verändern, dass sie zu den eigenen inneren Bildern passt. Dadurch wird das Handeln der Führungsperson authentisch und ermöglicht es anderen, Vertrauen zu fassen, um die eigenen Potenziale noch mehr zu entfalten.

Das ideale Umfeld für so eine Führungskraft und Mitarbeiter, die dann ihre Potenziale entfalten können, ist ein Unternehmen, in dem eine offene Kultur herrscht. Bisher passe diese neue Offenheit jedoch oft kaum zu den traditionellen hierarchischen Kontrollstrukturen, meint Gregor Pillen, Geschäftsführer IBM Deutschland, in einem Interview im Rahmen der Global CEO Studie 2012. Aber es gibt Hoffnung: „Die Chefs scheinen zunehmend bereit, starre Prozesse zu lockern und durch flexiblere Rahmenwerke zu ersetzen. Sie sind deutlich bestrebt, offenere und kollaborative Kulturen zu fördern und ihre Mitarbeiter zu ermutigen, sich zu vernetzen, voneinander zu lernen und so Veränderungen voranzutreiben.“

Das hieße im Gegenzug aber auch, so Pillen, dass neue Kernkompetenzen von der Belegschaft erwartet werden: Kommunikationsfähigkeit, Kollaborationsskills und die Bereitschaft, möglichst flexibel in wechselnden Teams zu arbeiten. „Die CEOs suchen also Mitarbeiter, denen Veränderungen Spaß machen, die neugierig sind und sich gerne in Netzwerken bewegen.“ Das ist eine gute Nachricht für Young Professionals, denn genau diese Eigenschaften sind in ihrer Generation nachweislich stark ausgeprägt.

Unter **www.kulturwandel.org** finden sich Beispiele von Unternehmen, in denen Kulturwandel bereits erfolgreich umgesetzt wurde.

Lesetipps der Redaktion

Ralph Scheuss: Change Tools. Wandel bewirken, Super-Teams gestalten, Engagement mobilisieren. Walhalla Fachverlag 2012. ISBN 978-3802939976. 16,95 Euro

Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. Deutscher Taschenbuch Verlag 2012. ISBN 978-3423347570. 9,90 Euro

Gary Hamel: Worauf es jetzt ankommt! Erfolgreich in Zeiten kompromisslosen Wandels, brutalen Wettbewerbs und unaufhaltsamer Innovation. Wiley-VCH Verlag 2012. ISBN 978-3527507139. 29,90 Euro.

zu präsentieren. Finden Sie heraus, ob die Verpackung mit dem Inhalt übereinstimmt: Prüfen Sie, wie sich das Unternehmen auf der eigenen Webseite darstellt und was über Facebook, Twitter oder in Blogs kommuniziert wird. Und verschaffen Sie sich persönlich einen Eindruck: Sie können beispielsweise über ein Bewerbungsgespräch hinaus für ein paar Stunden im Unternehmen aktiv werden, bei einem Meeting oder einer Veranstaltung. Sie werden sofort spüren, wie die Stimmung ist: Offenheit und Vertrauen oder eher Angst und Unsicherheit? Achten Sie auf Gesichter, Körpersprache und Umgangston – und Sie werden sofort wissen, welche Werte im Unternehmen vorherrschen. Achten Sie ganz besonders darauf, ob Ihre Werte und die des Unternehmens an den wichtigen Punkten übereinstimmen. Denn nur so können Sie sich mit den Aufgaben des Unternehmens identifizieren, Verbundenheit und Zugehörigkeit erleben. Nur so können Sie auf Dauer leistungsstark und leidenschaftlich bei der Sache sein. Nur so werden Sie Ihr kreatives Potenzial voll entfalten können, mit immer neuen Ideen, mit neugieriger Wachheit und der Lust, etwas zu bewegen. Tun Sie‘s einfach! Es wird Ihnen gefallen – und anderen auch.

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

Master (MAS, MBA): Architecture and Information | Conservation Science | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Gesamtprojektleitung Bau | Geschichte und Theorie der Architektur | Housing | Landscape Architecture | Management, Technology, and Economics | MBA Supply Chain Management | Medizinphysik | Nutrition and Health | Raumplanung | Security Policy and Crisis Management | Sustainable Management of Man-made Resources | Sustainable Water Resources | Urban Design

Weiterbildungsdiplom (DAS): Angewandte Statistik | Informationstechnologie und Elektrotechnik | Militärwissenschaften | Pharmazie | Raumplanung | Verkehrsingenieurwesen

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Informatik | Pharmaceuticals – From Research to Market | Radiopharmazeutische Chemie, Radiopharmazie | Raumplanung | Räumliche Informationssysteme | Risiko und Sicherheit technischer Systeme | Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure

Fortbildungskurse: Über 150 Kurse im Jahr in den Bereichen Architektur, Management, Bau-, Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie in weiteren Wissenschaften der ETH Zürich

Für weitere Informationen:
Zentrum für Weiterbildung
Tel. +41 44 632 56 59, www.zfw.ethz.ch

ETH
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Berufsbegleitendes Studium mit Präsenz- oder Onlinevorlesungen (auch während einer Ausbildung möglich) oder Vollzeitstudium in Berlin und Bad Sooden-Allendorf.

DIPLOMA
DIPLOMA HOCHSCHULE - Private Fachhochschule Nordhessen
University of Applied Sciences
Staatlich anerkannt

Informieren Sie sich unter 05722 28 69 97 32 oder unserer Website www.diploma.de.

Studienangebot:
Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie, Medizinalfachberufe, Frühpädagogik, BWL, Wirtschaftsingenieurwesen/ - informatik, Recht, Design, Medien, Tourismus, Mechatronik.

Berufsbegleitend studieren an der HFH in Ihrer Nähe.

HAMBURGER · FERN-HOCHSCHULE · HFH ·
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Die HFH bietet Ihnen an über 40 Studienzentren in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Möglichkeit eines wohnortnahen und berufsbegleitenden Studiums mit anerkannten Bachelor- und Master-Abschlüssen in den Bereichen **Gesundheit und Pflege, Technik** sowie **Wirtschaft und Recht.**

10.000 Studierende und mehr als 4.000 Absolventen sind Ausdruck des Vertrauens in unser bewährtes Fernstudienkonzept.

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

Infoline: 040/350 94 360
(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hfh-fernstudium.de

ZEIT

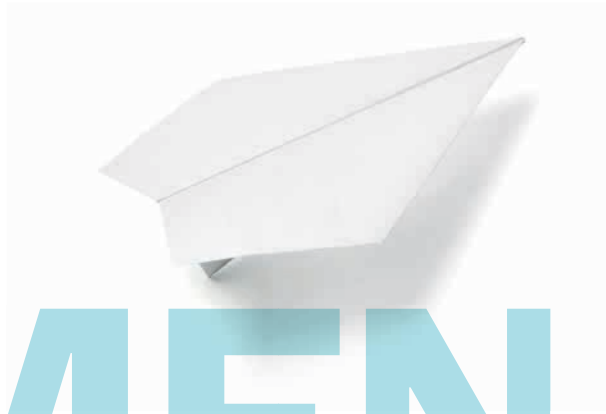
Denkwerk Zukunft

Gulder

COACHING ZONE ► **DIE HUMANISTISCHE PSYCHOLOGIE** lehrt uns, dass Menschen stets nach weiterer Entwicklung streben. Wenn diese Entwicklung im Äußeren, also mit der beruflichen Karriere, nicht mehr möglich ist, dann sollten wir uns der Entwicklung im Inneren widmen. Die erste Hälfte Ihres Berufslebens steigen Sie eine Treppe hinauf. Sind Sie auf einem vorläufigen Plateau angekommen, sollten Sie überprüfen: Sind Sie überhaupt im richtigen Gebäude? Der aktuelle Kultur- und Wertewandel in Unternehmen ist für Sie eine Chance, persönlich zu wachsen, zu lernen und das eigene Leben – falls nötig – noch einmal auf einen anderen Kurs zu bringen. Die Theorie der „Spiral Dynamics“ beschreibt, wie Menschen und Systeme sich stetig weiterentwickeln. Den einzelnen Stufen sind Farben zugeordnet: Beige ist die unterste

ANGELIKA GULDER IST DIPLOM-PSYCHOLOGIN, BESTSELLER-AUTORIN UND COACH-AUSBILDERIN. WWW.COACHING-UP.DE

ZUM AUSATMEN



Ohne Wachstum geht es nicht? Für Professor Dr. Meinhard Miegel ein Irrglaube. Seine Prognose: Die Wirtschaft wird über kurz oder lang stagnieren, wenn nicht sogar schrumpfen. Das müssen für Young Professionals keine schlechten Nachrichten sein: Wer jetzt umdenkt und neue Werte findet, wird vom Wandel profitieren.

Interview: André Boße

Herr Professor Miegel, unser Wirtschaftssystem hat viele Jahre lang funktioniert. Gut geführte Unternehmen erzielten zuverlässig Gewinne und boten sichere Karrieren. Warum wird sich das ändern? Weil wir am Ende der historischen Periode stehen, die von permanenter und allgegenwärtiger Expansion gekennzeichnet war. Fast 250 Jahre lang war Wachstum die einzig gültige Antwort auf alle individuellen Wünsche, wirtschaftlichen Ambitionen und sozialen Herausforderungen. Jetzt stehen wir an einem Punkt, an dem wir sehen und spüren, dass es mit der Expansion vorbei ist. Wir wachsen nicht mehr, sondern stagnieren. Wahrscheinlich schrumpfen wir sogar.

Warum greifen denn die alten Mechanismen nicht mehr? Warum müssen wir uns wandeln? Die Periode, vor der wir stehen, verlangt nach vollkommen anderen Sicht- und Verhaltensweisen. Wo kein Wachstum ist, müssen wir mit dem auskommen, was wir haben. Klingt logisch, doch noch immer weigern sich viele Individuen und Institutionen, diese Realität zu akzeptieren. Also verschulden sie sich – und versuchen so, weiteres Wachstum zu finanzieren. Dieses Gegensteuern geht jedoch an der Lebenswirklichkeit vorbei. Wer das zu lange macht, dem wird es wie jemandem ergehen, der versucht, eine Rolltreppe, die nach unten führt, hinaufzulaufen. Das ist frustrierend – und das Scheitern wahrscheinlich.

Eine Frage, die Young Professionals mit Karriereambitionen besonders interessiert: Warum passiert das ausgerechnet jetzt? Nun ja, ein Auf und Ab ist der Welt immer zu eigen. Es stimmt jedoch, dass die Periode des Wachstums außerordentlich lange gedauert hat. Viele haben sich deshalb daran gewöhnt. Sie können sich gar nichts anderes vorstellen, als stets nach oben zu fahren. Und diese Menschen haben natürlich auch die junge Generation auf Wachstum konditioniert. Dabei sind die Anzeichen für das Ende der Expansion schon lange erkennbar – zumal Wachstum in Europa und den USA seit einigen Jahren ja nur noch dann erzeugt wird, wenn man sich verschuldet, Raubbau an der Natur betreibt oder beides gleichzeitig macht.

*

Beispiele für Initiativen,
die sich für eine weniger materialistische und konsumorientierte Kultur einsetzen:
www.denkwerkzukunft.de/index.php/anliegen/index/wirtschaftswachstum

Ebene, hier geht es um Instinkt und Überlebenswillen. Bei Purpur liegt der Fokus auf magischen Geistern und Ahnen. Rot ist die Macht des Stärkeren. Blau bedeutet Regeln, Ordnung, Bürokratie; Orange Wissenschaft, Leistung, Strategie; Grün Menschlichkeit, Miteinander, Gleichberechtigung; Gelb Integration, das Verständnis aller vorherigen Ebenen, systemisches Denken und Handeln. Wir betrachten die Welt von unserer persönlichen Entwicklungsstufe aus. Diese ist nicht immer identisch mit der, auf der das Unternehmen steht, in dem wir arbeiten. Die meisten Organisationen haben inzwischen den Sprung von Blau zu Orange gemacht: weg von bürokratischen Strukturen, hin zu unternehmerischem Denken und Handeln. Immer mehr erfolgreiche Führungskräfte befinden sich jedoch bereits im Übergang von Orange zu Grün: Sie suchen nach mehr Sinn in ihrer Arbeit, nach etwas, das über Gewinne hinausgeht. Menschliche Bindungen, die Entwicklung des Einzelnen und der Gemeinschaft, Kooperation und offener Dialog werden immer wichtiger. Doch wie kann der Einzelne seinen Beitrag dazu leisten, dass aus Orange Grün wird? Und dabei sicherstellen, dass er in diesem Chaos der Veränderung nicht untergeht? Zuerst müssen

Lesetipp
Meinhard Miegel: Exit: Wohlstand ohne Wachstum. List Taschenbuch Verlag 2011. ISBN 978-3548610313. 9,99 Euro

PROFESSOR DR. MEINHARD MIEGEL

Geboren 1939 in Wien, studierte Miegel Philosophie, Soziologie und Rechtswissenschaften in Washington D.C., Frankfurt/Main und Freiburg. Ins Berufsleben stieg er beim Henkel-Konzern in Düsseldorf ein, wo er von 1970 bis 1973 als Syndikusanwalt und Assistent der zentralen Geschäftsführung arbeitete. Von 1973 bis 1977 war er Mitarbeiter des damaligen CDU-Generalsekretärs Kurt Biedenkopf, mit dem er zusammen 1977 das Institut für Wirtschaft und Gesellschaft in Bonn gründete. Ziel der privaten Forschungseinrichtung war es, soziale und wirtschaftliche Entwicklungen zu analysieren und für die Praxis aufzubereiten. Nach der Auflösung des Instituts im Jahr 2008 gründete Miegel in Bonn die Stiftung Denkwerk Zukunft und forscht heute vor allem zu den Themen Post-Wachstumsökonomie und der daraus folgenden kulturellen Erneuerung.

Um bei Ihrem Bild zu bleiben: Rolltreppe abwärts – das klingt für ambitionierte Nachwuchskräfte in Unternehmen nicht gerade motivierend. Nehmen wir ein anderes Bild: Eine permanente Expansion bedeutet doch, dass wir in einem fort einatmen. Jeder Mediziner wird bestätigen: Das geht auf Dauer nicht gut. Jetzt stehen wir vor der Phase des Ausatmens. Und das wird uns guttun. Viele Menschen haben so übersteigerte Vorstellungen von dem, was sie denken, erreichen zu müssen, dass man sagen kann: Entspannt Euch mal – es wird höchste Zeit.

Beobachten Sie, dass der jungen Generation das Umdenken leichter fällt? Ist sie prädestiniert, den Wandel der Wirtschaft mit Leben zu füllen? Ein Teil der jungen Generation hat tatsächlich bereits begriffen, dass es nicht immer aufwärtsgehen kann – und dass das keine rein negative Entwicklung sein muss. Diese jungen Menschen haben sicherlich einen Vorteil gegenüber ihren Altersgenossen, die noch immer realitätsferne Erwartungen an ihre Einkommen und ihren Status haben. Das soll kein Vorwurf sein, denn die Generation der heute 20- bis 35-Jährigen befindet sich im Spagat: Sie kennt einerseits noch das Zeitalter des Wachstums mit all seinen Vorzügen und Spielregeln, spürt andererseits jedoch, dass da ein Wandel kommt und sie diesem Wandel unterworfen ist.

Angenommen, ein Young Professional geht mit dieser Erkenntnis zu seiner Führungskraft. Wird er dann nicht zu hören bekommen, dass das Wachstum auch weiterhin der Selbstzweck eines jeden Unternehmens sein muss? Ich war vor Kurzem Gast in einem Kreis erfolgreicher Unternehmer. Einer von ihnen berichtete von einer Art Unruhe, die ihn befalle, wenn seine Firma in einem Jahr nicht wachse. Und er fragte sich und alle anderen, warum das so sei. „Reicht es nicht, wenn mein Unternehmen gute Umsätze und Gewinne macht, die Arbeitsplätze sicher sowie Mitarbeiter und Kunden zufrieden sind? Warum muss mein Unternehmen dann noch wachsen? Warum kann es nicht bleiben, wie es ist?“ Allein dieser Gedanke hat in dem Kreis für ein kollektives Ausatmen gesorgt. Es ist tatsächlich spürbar, dass immer mehr Unternehmer und Führungskräfte das Dogma des ständigen Wachstums hinterfragen. Natürlich wird es auch weiterhin Unternehmen mit guten Wachstumsraten geben. Aber nur noch auf Kosten anderer: Jedem erfolgreichen Unternehmen wird ein gescheitertes gegenüberstehen. Dass 90 bis 95 Prozent der großen Unternehmen positive Wachstumskennzahlen präsentieren, wird schon bald der Vergangenheit angehören.

Was bedeutet das für die Karrieren von Young Professionals? Sie müssen sich darauf einstellen, dass sichere Karrieren, die auf kollektivem Wachstum ganzer Branchen basieren, der Vergangenheit angehören. Zudem wird es andere Dinge geben, die den Erfolg einer Karriere bestimmen werden. Erfolgreich ist beispielsweise auch, wer dazu beiträgt, dass sein Unternehmen zwar nicht mehr, dafür jedoch ressourcen- und umweltschonender produziert. Oder dass die von ihnen geführten Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen und deshalb vielleicht seltener krank sind als der Durchschnitt. Alles das sind Beispiele für das Wachstum der Zukunft.

Globale Unternehmen nennen an dieser Stelle die Schwellenländer – also die Regionen auf der Welt, in denen enormes wirtschaftliches Wachstum noch möglich ist. Die international tätigen Unternehmen haben recht: Die globale Entwicklung ist weiterhin expansiv. Wer in China, Brasilien oder Indien Geschäfte macht, handelt in einem Wachstumsmarkt und wird seine Gewinne steigern. Entscheidend ist hier das Wort „noch“, denn viel schneller als gedacht steuern diese Länder auf einen Punkt zu, an dem sie vor den gleichen Herausforderungen stehen werden wie wir Europäer heute. Natürlich glauben einige Manager und Unternehmensberater, dass es anders kommen wird. Dass das Zeitalter der Expansion nicht enden wird, wenn man nur über die richtige Wachstumsstrategie verfügt. Ich kann verstehen, dass viele junge Menschen gerne bei solchen Unternehmen anheuern. Aber eine Gewähr für eine sichere Karriere gibt es auch dort nicht mehr.

Woran machen Sie fest, dass der Wandel in einigen der großen Unternehmen bereits angekommen ist? Der Wandel ist ja schon gelebte Wirklichkeit, da muss ich nur an meine eigene Zeit als Young Professional zu Beginn der Siebzigerjahre zurückdenken. Gleitzeit? Nie gehört. Überstunden? Selbstverständlich, aber unbezahlt. Bei der Geburt unseres ersten Kindes wurde meine Bitte, meine Frau und das Neugeborene aufsuchen zu dürfen, selbstverständlich abgelehnt. Die Wachstumsraten waren damals hoch und mein Arbeitsplatz war sicher und unbefristet. Aber ich trug ein enges Korsett. Heute fehlt vielen Karrieren zwar die Sicherheit. Dafür gibt es eine vor vier Jahrzehnten noch undenkbare Freiheit. Genau hier liegt der Wandel, der in Gestalt eines Handels daherkommt: Tausche Sicherheit gegen Freiheit.

Wie kann sich ein Young Professional optimal mit diesem Handel arrangieren? Er sollte Wünsche und Bedürfnisse darauf einstellen, dass ihm die Karriere weniger Sicherheit und schon bald wohl auch weniger Materielles bietet. Also sollte er seine Befriedigung in Bereichen suchen, die weniger oder gar nicht von materiellen Dingen abhängen. Zum Beispiel in der Kunst oder Architektur. In der offenen Natur oder in seinem Freundeskreis. Das Schöne ist: Der Mensch ist ein findiges Wesen. Er wird sich mit diesen Veränderungen arrangieren.

Sehen Sie daher die Zukunft optimistisch? Unbedingt. Ich bin – trotz meiner wenig optimistischen Wachstumsprognosen – ein zukunftsfroher Mensch. Ich glaube, dass wir vor einer Periode stehen, in der Karriere gleichbedeutend mit individueller Entwicklung wird. Man ist mit 25 noch kein voll entfalteter Mensch. Auch mit 35 noch nicht. Anders als die Wirtschaft besitzt der Mensch also tatsächlich das Potenzial, als Individuum immer weiter zu wachsen. Und ich bin hoffnungsvoll, dass die berufliche Karriere ein wichtiger Baustein für diese persönliche Entfaltung werden wird. Nicht, weil sie dafür sorgt, dass ein größeres Auto vor der Tür steht. Sondern weil ich als Mitarbeiter im Unternehmen meiner Wahl Dinge bewegen kann, die mich zufriedenstellen.

Sie Ihren Platz auf der Spirale bestimmen: Wenn Sie auf der Karriereleiter nach oben wollen, geht es Ihnen um Erfolg, Anerkennung, Wettbewerb und Wohlstand? Das würde der Ebene Orange entsprechen. Oder wünschen Sie sich mehr Wertschätzung und weniger Ellenbogen im Umgang miteinander? Überprüfen Sie einmal, welche der folgenden Aussagen Sie für sich bejahen können: „Mir ist wichtig, dass meine berufliche Leistung sich auch auf mein Einkommen auswirkt.“ „Ich will meine Ziele erreichen und bin bereit, sehr viel dafür zu tun.“ „Es ist wichtig, nachhaltig zu denken und die Welt für unsere Kinder zu erhalten.“ „Im Team zu arbeiten und zu denken tut mir gut.“ Stimmen Sie den ersten zwei Aussagen zu, sind Sie vermutlich auf der Entwicklungsstufe Orange. Bei den letzten zwei Fragen ist ein großer Teil von Ihnen bereits auf der grünen Stufe. Je mehr das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, Ihrer eigenen Stufe entspricht, desto wohler werden Sie sich dort fühlen. Falls das nicht der Fall ist, sind Sie frei zu entscheiden, ob Sie zur inneren Entwicklung Ihres Unternehmens auf die nächste Stufe beitragen wollen oder sich lieber ein Unternehmen suchen, das Ihnen mehr entspricht.

karriereführer

Medien für Hochschulabsolventen

- Print: 16 karriereführer-Jobmagazine bundesweit an Hochschulen
- Online: das Karriereportal www.karrierefuehrer.de
- Mobil: kostenfreie Apps für Tablet-PCs und Smartphones
- News: aktuelle Infos auf der Facebook-Fanpage und auf Twitter
- Arbeitgeber-Videos in unserer Mediathek und auf unserem YouTube-Channel

Bilder: Smartphone: Fotolia/handy © vege, Laptop: Fotolia/Sven Bähren, iPad: Fotolia/simo988

TRÄUM

Früher hatten es Träumer im Job schwer, gefragt waren leistungsbereite Arbeitsbienen. Doch das wandelt sich: Mehr und mehr erkennen die Persönlichkeit und Kreativität einbringen. Aber woran erkennt man, welche Werte einem wichtig sind und was man möchte? „Im Schlaf“, sagt

Interview: André Boße

Herr Grünewald, warum stehen Träumer in der sich wandelnden Unternehmenswelt so hoch im Kurs? Weil die Unternehmen auf Querdenker stehen. Und wer erfolgreich querdenken möchte, sollte auch seine Träume einbeziehen. In Unternehmen gefragt sind Leute, die in der Lage sind, neue Lösungen zu finden, indem sie komplexe Probleme immer wieder aus anderen Perspektiven betrachten. Solche Talente sind heute rar. Dabei gibt es in Deutschland eine lange Tradition solcher Träumer und Querdenker. Der englische Autor Peter Watson hat in seinem Buch „Der deutsche Genius“ eine Art Nationalelf der großen deutschsprachigen Denker aus dem philosophischen und technischen Bereich aufgestellt – das ist schon eine imposante Auflistung von Kant und Schopenhauer über Marx und Nietzsche bis hin zu Einstein und Freud.

Was eint diese großen Namen? Es handelte sich um Menschen, die sich bei der Suche nach neuen Lösungen auf ihre Innerlichkeit besonnen haben. Querdenker und Träumer benötigen schöpferische Besinnungspausen und Rückzugsräume. Es ist kein Zufall, dass Einrichtungen wie Studierstuben, Schrebergärten oder Hobbykeller in Deutschland eine lange Tradition besitzen: Es handelt sich um Orte, die uns den passenden Rahmen geben, um die träumerische Unruhe in schöpferische Kraft zu verwandeln. Wir Deutschen sind Weltmeister in dieser Disziplin – und das ist einer der Hauptgründe für unseren Erfindungsreichtum und unsere Ingenieurskunst.

Sie warnen in Ihrem aktuellen Buch vor „Traumkillern“. Wovor sollten sich Young Professionals besonders hüten? Zum Beispiel vor dem Ehrgeiz, eine möglichst lange Wochenarbeitszeit vorzulegen. Nach dem Motto: Viel macht viel. Ich sage: Wer in der Woche länger als 40 Stunden arbeitet, sollte mit Gehaltsabzug bestraft werden. Schließlich schadet man seiner Arbeitskraft, weil man Raubbau an seiner Kreativität betreibt. Ich halte 35 Wochenstunden für ein gutes Arbeitsmaß – wobei es wichtig ist, am Feierabend nicht der Versuchung des mentalen Inzests zu erliegen und sich nur unter Seinesgleichen zu bewegen. Manager zum Beispiel sollten dringend das Gespräch mit Sozialarbeitern, Künstlern oder Sportlern suchen. Nur in solchen Runden erhalten sie Perspektiven auf das Leben, die sich von ihrer eigenen Blickrichtung unterscheiden. Es entsteht – ganz ähnlich übrigens wie bei einem Traum – eine Reibungsfläche. Und Reibung ist letztlich die Voraussetzung für jede Innovation, jede Form von Fortschrittsdynamik.

Was hat ein Traum ganz konkret mit Kreativität und Innovationskraft zu tun? Wir Menschen sind heute so getaktet, dass wir 15 bis 16 Stunden lang voll mit dem Tagwerk beschäftigt sind. Wir stehen auf, arbeiten, absolvieren reihenweise Termine und kommen abends vollkommen erschöpft nach Hause. Das ist ein Leben wie in einem Hamsterrad. Nicht sehr kreativ, sondern getrimmt auf eine zu vollbringende Tagesleistung. Das Problem: Je betriebsamer wir sind, desto betriebsblinder werden wir. Wir erkennen nicht mehr, was uns als Persönlichkeit auszeichnet. Was wir wirklich wollen. Was uns ängstigt oder bedrückt. Ermutigt oder beglückt. Gerade für Berufseinsteiger ist es wichtig, diese Dinge zu sehen.

Raten Sie als Psychologe: „Ab auf die Couch!“? Das ist eine Möglichkeit. Wir können uns aber auch selber helfen, denn die Natur hat für uns einen idealen Rückzugsraum organisiert, um uns selber auf die Schliche zu kommen: den Schlaf. Unsere Motorik ist ausgeschaltet, wir liegen – und für unsere Seele ergibt sich eine Art ästhetische Narrenfreiheit: Wir träumen.

Melli Kaplan

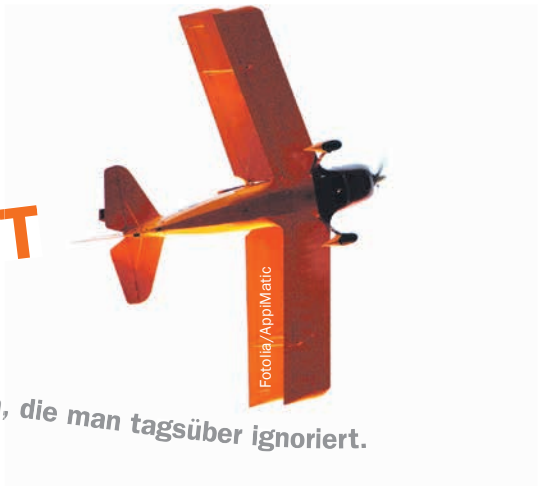
COACHING ZONE ► „DU TRÄUMST JA SCHON WIEDER!“

Diesen Spruch kennen Sie vielleicht von früher. Schon in jungen Jahren wurden wir auf den harten Boden der Tatsachen zurückgeholt, wenn wir uns gerade ausmalten, wie wir irgendwann ein genialer Erfinder oder eine kreative Schriftstellerin sein wollten. Stattdessen mussten wir unser Lernpensum schaffen oder das Sporttraining absolvieren. Das hat sich eingeprägt. Es gab nur dann ein Lob, wenn alles nach Plan lief. Wir haben funktioniert – und tun das meist heute noch. Der Schreibtisch ist voll, Deadlines sind einzuhalten, Kunden zu begeistern – Sie folgen Ihrer Aufgabenliste, die es konsequent abzuarbeiten gilt, auch wenn Sie das Gefühl haben: „Da fehlt noch eine zündende Idee , ein innovativer Gedanke, eine entscheidende Facette.“ Doch um bei Ihrem Chef auf der sicheren Seite zu sein, machen Sie einfach

DORIS STEIN-DOBRINSKI ARBEITET ALS MANAGEMENTBERATERIN, TRAINERIN UND BUSINESS COACH. WWW.DORIS-STEIN-CONSULTING.DE

ER GESUCHT

Unternehmen, wie wichtig es ist, dass Nachwuchskräfte ihre ganze


Fotolia/AppiMatic

der Psychologe Stephan Grünewald. Denn: Nachts träumt man von den Träumen, die man tagsüber ignoriert.

Was passiert dann? Der Traum gibt uns die Möglichkeit, unseren Alltag mit all seinen Fragen und Herausforderungen in einer komplett anderen Art und Weise durchzuspielen – und zwar ohne Risiko, denn wir liegen ja auf dem Bett und können nichts Schlimmes anstellen.

Steckt denn in Träumen ein Sinn? Ja, denn ein Traum bezieht sich häufig konkret auf das, was wir am Vortag erlebt haben. Oder besser: Was wir eben nicht erlebt haben. Denn egal, wie viele Termine wir in unseren 16 Wachstunden eingehalten haben, wie viele Aufgaben wir erledigt haben: Es bleibt doch immer etwas unerfüllt und ungelöst. Und genau daran erinnert uns der Traum. Er greift es auf und appelliert an uns: Kümmere dich darum!

Nun sagen Sie, der Mensch müsse das Träumen neu lernen. Warum hat er es verlernt? Wir haben uns den Weg zu unseren Träumen auch aus Selbstschutz verstellt, denn ein Traum ist häufig keine angenehme Erfahrung. Er macht uns ja auf unbewusste Wünsche aufmerksam. Er zeigt Wünsche auf, die wir manchmal gerne verdrängen möchten. Hinzu kommt, dass viele Träume verworren und sinnbildlich daherkommen. Deshalb erscheinen sie uns aufgeklärten Menschen suspekt, und wir entscheiden uns häufig, Träume nicht ernst zu nehmen. Lieber steigen wir möglichst schnell wieder in die besinnungslose Betriebsamkeit ein – da wissen wir wenigstens, woran wir sind. Das Problem dabei: Wir ignorieren ein wichtiges Korrektiv, das uns dabei hilft, uns selber auf die Schliche zu kommen.

Mit Blick auf einen Young Professional: Wie kann hier der Traum als Korrektiv funktionieren? Und auf welche Weise fördert er damit seine Karriere? Durch seine Träume kann ein Mensch schon zu Beginn seiner Karriere bewerten, ob die eigene Persönlichkeit im Laufe des Arbeitstages zu ihrem Recht kommt. Wenn nämlich im Unternehmen von morgens bis abends Wünsche verdrängt werden, holt der Traum diese Dinge zurück auf den Schirm. Dabei haben wir festgestellt, dass es besonders der jungen Generation nicht guttut, wenn sie ihre Sehnsüchte verdrängt.

Was ist denn das Besondere an der Einsteigergeneration von heute? Der Nachwuchs von heute erlebt, dass viele der Systeme, die früher fest waren, brüchig werden. Strukturen brechen auf, Währungen werden in Frage gestellt, Bundespräsidenten hören auf oder müssen gehen. Das Einzige, was sich nicht flexibel zeigt, ist ausgerechnet die Krise: Die kommt und geht nicht mehr, sondern gestaltet sich permanent. Jüngere Menschen reagieren auf diese Brüchigkeit, indem sie sich nach Verlässlichkeit und festen Strukturen sehnen. Das beginnt in privaten Beziehungen, gilt aber auch für die Karriereplanung: Es geht nicht mehr darum, möglichst schnell möglichst weit nach oben zu kommen. Zum zentralen Berufsziel wird stattdessen das Gefühl, angekommen zu sein, einen Platz gefunden zu haben. Viele Einsteiger wünschen sich daher Arbeitsplätze, die ihnen Verlässlichkeit vermitteln – zum Beispiel über ein gut funktionierendes Team oder eine angenehme Führungskultur.

Und diese Generation soll jetzt die Welt retten … Und sie ist dazu in der Lage, denn wenn eine Nachwuchskraft einen Rahmen gefunden hat, in dem sie sich wohlfühlt, ist sie hoch motiviert, neue Herausforderungen anzunehmen und komplexe Lösungen zu erarbeiten. Zumal sie als Teil eines guten Teams ziemlich sicher sein darf, dass es okay ist, sich Momente des Rückzugs und der Innerlichkeit zu nehmen. Um dort querzudenken. Und zu träumen.

Was empfehlen Sie also Young Professionals, die sich mit dem Träumen schwertun? Man sollte sich unverplante Zeit gönnen. Dehnungsfugen im Alltag. Das muss nicht unbedingt die klassische Meditation sein. Ich kann auch viel über mich lernen, wenn ich durch die Innenstadt flaniere und mir selber dabei zuschaue, wann und wo ich hängenbleibe. Wichtig ist, dass man gerade als Einsteiger nicht der Gefahr einer übertriebenen Kompetenzhamsterei unterliegt. Wer sich mit Fort- und Weiterbildungen überversorgt und selbst die Ferien dazu nutzt, seine eigene Vita um weitere beruflich nutzbare Erfahrungen zu ergänzen, schwebt in der Gefahr, am Ende selbst auf der Strecke zu bleiben, weil man vor lauter Begleitlärm den eigenen Ruf nicht mehr hört.

Zum Weiterlesen:
Stephan Grünewald: Die erschöpfte Gesellschaft. Warum Deutschland neu träumen muss.
Campus Verlag 2013. ISBN 978-3-593-39817-4.
19,99 Euro

rheingold

STEPHAN GRÜNEWALD

Geboren am 8. November 1960, studierte Grünewald Psychologie an der Universität zu Köln und ist ausgebildeter Therapeut in analytischer Intensivbehandlung. Zusammen mit Jens Lönneker gründete er 1987 Rheingold, ein Institut für qualitative Markt- und Wirkungsanalysen, das Trends in den Bereichen Kultur, Medien und Wirtschaft aus psychologischer Perspektive untersucht. Zu den Kunden des Instituts zählen viele Top-Manager großer Unternehmen. Als Autor veröffentlichte der 52-Jährige 2006 die viel beachtete Nationenanalyse „Deutschland auf der Couch“. Stephan Grünewald ist verheiratet, vierfacher Familienvater, großer Fan von Borussia Mönchengladbach und als Hobbypianist leidenschaftlicher Interpret klassischer Werke.

weiter, belassen Ihr Ergebnis bei „Normalmaß“. Das Schöpferische funktioniert nämlich nicht auf Knopfdruck. Doch Achtung: Sie werden dadurch austauschbar. Eine durchschnittlich gute Leistung schaffen Ihre Kollegen nämlich auch. Stattdessen brauchen Unternehmen aber Mitarbeiter, die den Mut haben, anders zu denken, mit neuen Ideen auch einmal unbequem zu sein und eine Leidenschaft für Visionen zu haben. Was können Sie tun, um diese Qualitäten wiederzubeleben? Manchmal stellen Ihnen dabei die Erziehungskonzepte von früher ein Bein. Und Sie sind sich dessen noch nicht einmal bewusst. Sich von diesen Mustern zu befreien, ist ein ganz wesentlicher Schritt, um sich nicht mehr von ihnen steuern zu lassen. Finden Sie heraus, welche Automatismen hier ablaufen und wie sie entstanden sind. Weshalb ist das wichtig für Sie? Sie wollen an Ihr volles eigenes Potenzial herankommen. Sich innerlich erlauben, eine Pause einzulegen, an eine Sache bewusst langsam heranzugehen, ein Konzept reifen zu lassen. Erforschen Sie Ihre inneren Verhinderer und durchbrechen Sie eingefahrene Gedankenmuster – haben Sie den Mut, sich selbst auf die Spur zu kommen.

Fotolia/Markus Mainka

AUF IN UNERFORSCHTE MEERE

Menschen sind Gewohnheitstiere. Und Unternehmen auch. Zwar beschwören sie gern den Innovationsgeist. Doch wenn es ernst wird,

Jens Corssen

COACHING ZONE ► SIND SIE EIN GEWOHNHEITSTIER?

Setzen Sie sich in Ihrem Lieblingslokal immer auf denselben Platz? Fahren Sie immer an den gleichen Urlaubsort? Gewohnheiten und Rituale schaffen Sicherheit, und in unserer schnelllebigen Zeit braucht besonders der verunsicherte Mensch Vertrautes und Orientierung. Angewohnheiten sind beruhigend und gleichzeitig gefährlich, wenn sie uns davon abhalten, Neues zu sehen und zu erleben. Die menschliche Spezies hätte nicht überlebt, wenn sie sich nur in der sicheren Höhle aufgehalten hätte. Biologen gehen davon aus, dass wir ein „Neugier-Gen“ in uns haben, das uns antreibt zu erkunden, was sich hinter den Bergen befindet. Für jene, die es sich in ihrer Höhle zu bequem machen, hier einige Tipps, wie sie ihre angeborene Entdeckerlust und Gestaltungsfreude wieder erwecken können. **Tipp 1**: Überprüfen Sie, ob Ihnen Ihr

JENS CORSSEN, FÜHRUNGSKRÄFTECOACH UND EXPERTE FÜR SELBSTENTWICKLUNG. WWW.DER-SELBSTENTWICKLER.COM

„Was interessiert Sie denn an unserem Unternehmen?“ Fragen wie diese hören Bewerber in Vorstellungsgesprächen seit Jahrzehnten. Und ebenso lange ähnelt sich die Strategie ihrer Antwort. Meistens referieren Jobsucher dann über jene Vorzüge, die der Betrieb auf Webseiten oder in Geschäftsberichten über sich verlautbaren lässt. Tatsächlich aber tut mehr denn je ein zukunftsweisender Blick auf den Arbeitgeber not. „Mich interessiert weniger, was Ihr Unternehmen heute ist“, lässt er sich in Worte fassen. „Mich interessiert vor allem, was es in Zukunft sein kann.“

Wer so in Personalgesprächen auftrat, wurde vor nicht allzu langer Zeit kaum für voll genommen. Der Umsatz, der Gewinn, das Wachstum – es lief doch alles. Spätestens im sechsten Jahr der Krise indes wird immer klarer, dass genau dieses „business as usual“ nicht mehr reicht. Dass die Situation nach mehr verlangt als jenem Drehen an Stellschrauben, das nur zu minimalen Änderungen führt. Dass mehr kommen muss, als lediglich Misserfolge zu vermeiden, Krisen zu managen und Konflikte beizulegen. Und es sind gerade Berufseinsteiger, die spüren, dass sich daran substanziell etwas ändern muss.

Dabei existieren durchaus Alternativen zum rasenden Leerlauf unserer Zeit. Wahrscheinlich gab es sogar nie mehr Möglichkeiten als heute. Doch sie bilden ein Paralleluniversum des bloß Denkbaren, dessen Ideen viel zu selten Wirklichkeit werden. Einerseits hat die Dynamik der Moderne die Chancen enorm erweitert. Andererseits aber haben gerade ihre Errungenschaften wie der Sozialstaat oder stabile Erwerbsbiografien eine Mentalität heranreifen lassen, die vor Risiken zurückschreckt. Das Problem: Die meisten Menschen wollen den Fortschritt, weil sie begreifen, dass Stillstand Untergang bedeutet – aber sie wollen ihn durch eine ständige Erhöhung der Sicherheiten. Nun mehren sich die Anzeichen, dass dieses Rad nicht mehr weitergedreht werden kann, dass wahre Veränderung nur zum Preis von mehr Wagnis zu haben ist.

Motor der Wirtschaft: Kreative Zerstörung

Wie sehr die Sehnsucht nach Stabilität dem Wesen unseres Wirtschaftssystems widerspricht, erkannte keiner besser als der Nationalökonom Joseph Schumpeter. Er ist der Vater der „Schöpferischen Zerstörung“, einer Theorie, die heute wieder en vogue ist und nicht nur von Neoliberalen gegen Reformstaus in Stellung gebracht wird. Sie bezeichnet einen Prozess, bei dem alte Güter, Produktionsverfahren und Arbeitsweisen permanent vernichtet und zwangsläufig durch neue ersetzt werden. Ihre Zerstörung geht demnach nicht auf Systemfehler zurück, sondern wohnt der Ökonomie grundsätzlich inne und treibt jede Entwicklung voran.

Was Schumpeter entdeckte, war Friedrich Nietzsche bereits vertraut. Für ihn wuchsen bürgerliche Sicherheit und zerstörerische Dynamik auf dem gleichen Baum der Moderne. Welche Konsequenz daraus zu ziehen sei, lag für den „Philosophen mit dem Hammer“ auf der Hand: mehr Risikobereitschaft. „Denn, glaubt es mir! – das Geheimnis, um die größte Fruchtbarkeit und den größten Genuss vom Dasein einzuernten, heißt gefährlich leben! Baut eure Städte an den Vesuv! Schickt eure Schiffe in unerforschte Meere!“, rief er 1882 den Lesern seiner „Fröhlichen Wissenschaft“ zu.

Nietzsches Appell findet heute bei immer mehr jungen Menschen Gehör. Und das ist bitter nötig in einem Land, das einem demografischen Erdrutsch sondergleichen entgegensieht: Wenn in rund 15 Jahren die Letzten der Babyboomer-Generation in den Ruhestand gehen, ist das nicht nur für das Rentensystem problematisch. Es betrifft auch die Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft, die dramatisch altert und eingeschliffenen Erfahrungsmustern ungleich stärker verhaftet sein wird.

Im Kampf gegen solche Muster sorgen derzeit junge kreative Unternehmer für Furore. Ganz im Sinne Schumpeters zerstören sie Altes, indem sie Neues erschaffen, und helfen so dem Kapitalismus dabei, sich immer wieder neu zu erfinden. Moderne Kommunikationstechnologien geben dafür meist den Ausschlag. Etwa für die Erfolge von Onlinedruckereien, die den Druckmarkt unlängst heftig durcheinandergewirbelt haben. Oder für Start-ups wie MyTaxi, die mit ihren Taxi-Bestell-Apps dabei sind, die Macht der Taxizentralen endgültig zu brechen.

Mehr Aufbruch wagen

Die eklatant gestiegene Bedeutung von Technik spielt aber auch Young Professionals in die Hände, die sich bei etablierten Konzernen bewerben. Während nämlich technische Innovationen sich früher fast ausschließlich im Business ereigneten, kommen die Trends heute aus dem Konsumentenumfeld. Facebook ist das prominenteste Beispiel für diesen Kulturwandel. Und der hat mehr Gewicht, als es auf den ersten Blick scheint. Denn was dort passiert, können sich Manager nicht einfach per Powerpoint-Präsentation erklären lassen. Vielmehr werden die Möglichkeiten sozialer Medien nur begreiflich, wenn man sie selbst regelmäßig nutzt. Für Berufseinsteiger auf der Höhe ihrer Zeit sind solche Umwälzungen ein großer Vorteil.

Ohnehin hat es die Generation Y selbst in der Hand, den Wandel zu einer freien Innovationskultur zu forcieren. Sie ist mit dem Internet groß geworden und denkt in Netzwerken. Bei ihrer Suche nach Lösungen setzt sie deswegen auf die Community und nicht auf Autoritäten und Hierarchien, in denen ihnen ein Aufstieg zudem nicht attraktiv erscheint. Wie Studien zeigen, ist Verantwortung für die Ypsiloner zwar interessant, doch gilt dies in erster Linie dann, wenn es dabei um Inhalte geht – und nicht um Karrieren im traditionellen Sinn. Dass die zur Selbstständigkeit erzogenen Young Professionals von heute zudem so selbstbewusst sind wie kaum eine Generation vor ihnen, macht sie zu faszinierenden Agenten des Kulturwandels. All jene Innovationshemmer wie Herrschaftswissen und betriebliche Präsenzkultur, Sicherheitsdenken und Machtversessenheit können nur weichen, wenn sie von Menschen abgelehnt werden, die wissen, dass es auf sie ankommt in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Umschwung.

Unternehmen werden von der Generation Y lernen. Ihnen bleibt gar keine andere Wahl. Sie werden sich üben in einem mutigeren Denken, das sich stets in der Bewegung vollzieht und so zu immer neuen Blickwinkeln auf vermeintlich altbekannte Dinge zwingt. Der Gedanke an Menschen, die zu reisen verstehen, liegt nah. Auch sie bemühen sich um offene Horizonte und machen so unterwegs verblüffende Erfahrungen. Allerdings: Für Unternehmen und ihre Mitarbeiter geht es momentan weniger um den genauen Verlauf ihrer Reise, sondern vielmehr um das Bewusstsein, überhaupt auf einer Reise zu sein. Sie können sich an Alexander von Humboldt ein Beispiel nehmen: Alle Entdeckungen des Naturforschers waren von dieser Attitüde geprägt. Der Zeitgenosse Goethes war nie ein Mann des Ankommens, sondern immer des Aufbruchs. „Voller Unruhe und Erregung freue ich mich nie über das Erreichte, und ich bin nur glücklich, wenn ich etwas Neues unternehme, und zwar drei Sachen mit einem Mal“, schreibt er in einem kurzen Prosastück. Mag sein, dass Humboldt damit heute ein sicherer Kandidat für einen Burn-out gewesen wäre. Doch das ist ein anderes Thema.

fehlt oft der Mut, alte Zöpfe abzuschneiden – obwohl unser komplettes Wirtschaftssystem darauf beruht.

Die Young Professionals von heute haben beste Chancen, dies zu ändern, meint BERUFSZIEL-Autor Wolf Alexander Hanisch.

bisheriges Denk- und Verhaltensmuster auf dem Weg zu Ihren Zielen hinderlich ist. Ist das so, brauchen Sie Inspiration und Mut, neue Wege auszuprobieren. Dazu gehört die Bereitschaft, möglichen Schmerz auf sich zu nehmen. Lieber sich freiwillig für den kleinen Schmerz entscheiden, als später einen größeren Schmerz erleiden zu müssen. **Tipp 2**: Werden Sie sich Ihrer irrationalen Muss-Annahmen über das Leben, die anderen und sich selbst bewusst. Je verbockter Sie auf dieser Rechthaberei bestehen, desto weniger werden Ihnen innovative Lösungen einfallen. **Tipp 3**: Die Neurobiologie beweist, dass wir uns nur durch emotionalisierendes Erleben verändern. Deshalb begeben Sie sich in für Sie unbekannte Situationen, durchbrechen Sie ganz bewusst Ihr alltägliches Routineverhalten. Überwinden Sie sich, etwas zu tun, was Sie bisher vermieden haben – zum Beispiel das Oktoberfest besuchen. Wenn Sie dann heldenhaft im Bierzelt sitzen, springen Sie mit den anderen auf den Tisch und geben Sie beim Mitsingen Ihr Bestes. Wenn Sie sich durch solche Mutproben eine Chance geben, neue begeisternde Erfahrungen zu machen, und in sich einen Entwicklungsprozess anstoßen, werden Sie auch in Ihrem beruflichen Umfeld das Wagnis eingehen: verrückter denken und risikofreudiger handeln.

Fotolia/bluehand

GEHT DEM WACHSTUM DIE LUFT AUS?

Es ist nicht ganz einfach, das Wachstum zu erreichen. Ständig ist es unterwegs. Wird zitiert und gefordert. Dann nahm es sich aber Zeit für die Fragen unseres Autors Fred Blumenthal – und überraschte uns: So wandelbar und entspannt hätten wir das von manchen bereits totgesagte Wachstum nicht erwartet.

Liebes Wachstum, leiden Sie unter Existenzangst? Nein. Ich halte nicht viel von dem Gerede, meine Zeit sei vorbei. Ich bin weiterhin da. Und wichtig. Richtig ist aber: Ich habe mich gewandelt!

Das müssen Sie uns erklären. Erinnern Sie sich noch an den Tag, als das mit den Krisen anfing?

Sie meinen den 15. September 2008, als Lehman Brothers Pleite ging? Genau. Ich habe noch am selben Tag einen Termin mit einem Coach vereinbart. Denn ich wusste: Wenn ich jetzt nicht etwas tue, könnte es mir früher oder später an den Kragen gehen.

Was waren Sie denn vorher für ein Typ? Ein reiner Zahlentyp – und die Zahlen mussten immer größer werden. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Wenn ich damals an einem Tag dachte: „Och ja, eigentlich reichen mir drei Frikadellen aus, um satt zu werden“, dann mussten es am nächsten Tag trotzdem mindestens vier sein. Besser sogar fünf.

Und wenn es doch nur drei gab? Dachte ich, die Welt geht unter.

Wie hat Ihnen der Coach geholfen? Er fragte mich: „Wollen Sie, liebes Wachstum, weiter existieren?“ Ich sagte: „Klar.“ Und er: „Dann müssen Sie sich ändern.“ Ich war damals noch sehr selbstbewusst. Ich sagte: „Ha, ich soll mich ändern? Alle reden von mir! Ich sorge für Wohlstand! Meine Macht ist grenzenlos!“ Mein Coach lächelte, und dann kramte er ein Buch hervor. Ein vergilbtes Ding, rund 40 Jahre alt, mit dem Titel: „Die Grenzen des Wachstums“, eine Studie des Club of Rome. Ich nahm das Buch mit nach Hause, las es aufmerksam und spürte: Die Autoren wussten schon 1972, dass meine ruhmreichen Tage gezählt sind. Da merkte ich: Es ist höchste Zeit, mich zu ändern.

Inwiefern? Ich definiere mich heute anders. Denke nicht nur vertikal, sondern auch horizontal. Um beim Frikadellenbeispiel zu bleiben: Es ist für mich heute sogar okay, wenn es nur zwei Frikadellen gibt. Dafür esse ich sie sehr bewusst und ohne schlechtes Gewissen. Sie ahnen gar nicht, wie viel besser sie schmecken! Außerdem habe ich meine Ambiguitätstoleranz weiterentwickelt.

Ihre was bitte? Ich habe mir fast gedacht, dass Sie das nicht kennen. Also, Ambiguitätstoleranz ist ganz verkürzt gesagt die Fähigkeit, in Widersprüchen eine Chance zur Entwicklung zu sehen. Sehen Sie, es ist doch paradox: Mein Name ist Wachstum – und sehr viele Anzeichen sprechen dafür, dass die Zeit des Wachsens sehr bald vorbei ist. Man spricht sogar von Post-Wachstum – als hätte ich schon ins Gras gebissen! Eigentlich müsste mich dieser Widerspruch fertigmachen und in eine existenzielle persönliche Krise führen. Aber ich finde das herrlich: Ein Wachstum, das nicht mehr nur nach oben wachsen muss! Endlich muss ich mich nicht mehr jeden Tag künstlich nach oben strecken, sondern kann mich auch um das kümmern, was links und rechts passiert. Und da gibt es wahrlich genug zu tun.

Scheint ja ein guter Coach zu sein. Können Sie uns den Namen verraten? Er heißt Vernunft – und ist für kluge Köpfe eigentlich immer erreichbar.

Zum Abschluss: Was raten Sie Menschen, die Sie weiterhin streng beim Namen nehmen? Lernt von mir, dass man sich wandeln kann, ohne sich selbst zu verraten. Und dass jedem Ende ein neuer Anfang innewohnt.

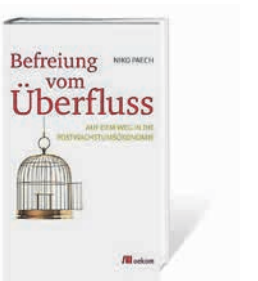
Jetzt werden Sie ja beinahe sentimental, liebes Wachstum ... (triumphierend) Tja, dass ich mal mit solchen Sinnsprüchen um die Ecke kommen werde, damit haben Sie nicht gerechnet.

Linktipp: Der junge Think Tank des Club of Rome: www.tt30.de

Lesetipps

Niko Paech: Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. Oekom 2012. ISBN 978-3865811813. 14,95 Euro

Charles Eisenstein: Ökonomie der Verbundenheit. Wie das Geld die Welt an den Abgrund führte – und sie dennoch jetzt retten kann. Scorpio Verlag 2013. ISBN 978-3943416039. 19,99 Euro



Roth

COACHING ZONE ► **BIS 30 RAST DIE ZEIT** und Sie halten mit. Zeit, kritisch zu hinterfragen, bleibt kaum. Schließlich wollen Sie sich ja nicht unbeliebt machen, sondern viel Erfahrung sammeln. Mit 30 beginnt bei den meisten Menschen die Phase der Rückschau und des inneren Wachstums. Werte verschieben sich. Denken Sie einmal darüber nach: Möchten Sie das, was Sie gerade tun, für den Rest Ihres Lebens? Ja? – Herzlichen Glückwunsch und bitte nicht weiterlesen! Oder nein? Vielleicht freuen Sie sich über Ihr Gehalt, vermissen aber den Spaß? Fahren gerne Ihren Geschäftswagen, brennen aber nicht für das Unternehmen? Sie bekommen viel Lob, empfinden aber keine Leidenschaft für das, was Sie tun? Sie möchten raus aus der Gewohnheit und Ihre Zukunft selbst in die Hand nehmen? Trauen Sie sich, Konsequenzen aus Ihren Erkenntnissen zu ziehen.

WOLFGANG ROTH LEGT ALS VERTRIEBS- UND MANAGEMENTCOACH GERN DEN FINGER IN DIE WUNDE. WWW.WOLFGANG-ROTH.DE

1
Ein Karrieretipp:
Als linke und rechte
Hand des Vorstands
tragen Sie vom
ersten Tag an
Verantwortung.
Vorstandsassistentenprogramm
Der Einstieg für High-Potentials.
Entwicklen Sie sich in 6 bis 8 Jahren
ins Senior Management der Allianz.
Wir unterstützen Sie dabei.
www.perspektiven.allianz.de
Allianz

S&F

Grow Further.

INSIDE 2013

Differenzieren Sie das Markenportfolio von Telefónica Deutschland. Vom 2. bis 4. Mai in München.

Kann Ihre präzise Denkweise einen echten Kunden begeistern? Der integrierte Telekommunikationsanbieter Telefónica hat neben der Hauptmarke O_2 viele weitere Marken etabliert. Schärfen Sie auf Basis einer zielgruppenspezifischen Analyse das Markenportfolio des Konzerns und verleihen Sie jeder Marke einen klar differenzierten Auftritt. Kann Ihr strategischer Ansatz nicht nur eines der größten Telekommunikationsunternehmen, sondern auch die weltweit führende Strategieberatung beeindrucken? Wir freuen uns auf Bewerbungen von herausragenden Universitätsstudierenden, Doktoranden und Professionals aus allen Fachbereichen. Senden Sie Ihre Unterlagen bis zum 5. April 2013 an Julia Breuer, E-Mail: inside@bcg.com.
Mehr Informationen unter inside.bcg.de

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP