

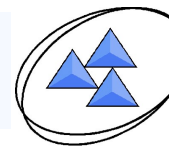
Dr. Carola Lünborg

**Die Weisheit der Apogi:
Generationenmanagement -
Schicksal oder Chance?**

**Fallstudie mit Lösungsideen
auf Basis
des systemischen Denkens**

- Whitepaper -

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?	Seite 3
--	---------

Fallstudie zum Thema Generationenmanagement	Seite 4
---	---------

Anhang A. Systemische Problemlösung - Die Metaprinzipien	Seite 23
--	----------

A.1 Zusammenfassung zu den Metaprinzipien	Seite 23
---	----------

A.2 Fragenkatalog zum 1. Metaprinzip: Das Gegebene muss anerkannt werden.	Seite 23
---	----------

A.3 Fragenkatalog zum 2. Metaprinzip - 1. Grundannahme	Seite 24
--	----------

A.3 Fragenkatalog zum 2. Metaprinzip - 2. Grundannahme, Teil 1 und 2	Seite 24
--	----------

A.3 Fragenkatalog zum 2. Metaprinzip - 3. Grundannahme	Seite 24
--	----------

A.3 Fragenkatalog zum 2. Metaprinzip - 4. Grundannahme	Seite 25
--	----------

Anhang B. Paradoxe Fragen und Paradoxe Interventionen	Seite 25
---	----------

Literaturhinweise	Seite 26
-------------------	----------

Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 27
---	----------

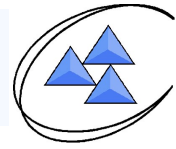
Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 28
---	----------

Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 28
--	----------

Zum Thema Führung und Management (eBooks)	Seite 29
---	----------

Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 30
---	----------

Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 30
---	----------



Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

Der demografische Wandel steht längst nicht mehr nur „vor der Tür“ sondern ist im vollen Gange: Mit dem Eintritt der Babyboomer in das Rentenalter wird erwartet, dass die Zahl der Erwerbsfähigen in Deutschland bis 2060 auf ca. 39 Millionen zurückgehen.

Neben der Problematik, genügend junge Fachkräfte und Auszubildende zu gewinnen, lassen sich aus Studien zu diesem Thema vor allem folgende drei Problembereiche für Unternehmen und Organisationen erkennen* :

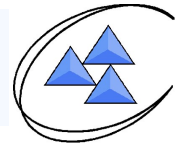
- ◆ Der Wissenstransfer von älteren, in naher Zukunft aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist in vielen Unternehmen nicht ausreichend gesichert. Oft wird erst zu spät erkannt, dass für die Unternehmen und Organisationen wertvolles personengebundenes (v.a. implizites) Wissen verlorengeht.
- ◆ Ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erleben oft nicht die erwünschte Anerkennung für ihre spezifischen Kompetenzen. Verunsichert sehen viele kaum noch Entwicklungsmöglichkeiten und versuchen demotiviert ihre Position (auch ihr Wissen) zu sichern, statt sich aktiv für Veränderungen einzusetzen.
- ◆ Die jüngere Generationen (meistens als „Generation Y“ und „Generation Z“ bezeichnet) hat häufig andere Wertvorstellungen als die „Babyboomer“, wünscht sich einerseits mehr Freiräume - hat jedoch andererseits vielfach auch eine andere Einstellung zur Balance von Arbeit und Privatleben. Konflikte zwischen den Generationen scheinen oft unvermeidbar und gehen zu Lasten von Arbeitsqualität und Innovationskraft.

Mit diesen Problemen beschäftigt sich die folgende Fallstudie - ein Auszug aus C. Lünborg: Projekt „Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Norderstedt 2006, Kapitel 8: „Die Übernahme“, S. 285ff. Die Fallstudie schildert die Erfahrungen in einem (fiktiven) Unternehmen (LAW = Lohrhausen Automotive Werke AG) und zeigt auf, wie Lösungen mit Hilfe systemischer Methoden (hier: Die systemischen Metaprinzipien und die „Paradoxe Intervention“) entwickelt werden können. Um diese Methoden verständlich zu erklären, nutzt diese Fallstudie eine Metapher - die „Weisheit der Apogi“, eines (ebenfalls fiktiven) indonesischen Stammes.

1. Auf den Seiten 4 - 13 wird in der Fallstudie
 - ◆ die Problematik aufgezeichnet, in der sich das Unternehmen befindet;
 - ◆ die Methodik der „systemischen Metaprinzipien“ als Lösungsvoraussetzung anhand der genannten Metapher beschrieben;
2. Falls sie tiefer in die Thematik einsteigen möchten, können sie auf den Seiten 14 - 22 anhand des Fallstudienbeispiels den Lösungsweg der beiden Protagonisten mit Hilfe eines speziellen Fragenkatalogs nachvollziehen.
3. Falls Sie die dort geschilderten Methoden selbst einmal auf Ihr „System“ (Team, Unternehmen ...) anwenden möchten: Auf den Seiten 23 - 25 werden die systemischen Metaprinzipien und der dazugehörige Fragenkatalog noch einmal zusammengefasst. Auf Seite 24 finden Sie eine Zusammenfassung der Schritte zur „Paradoxen Intervention“, der Methode, die die Protagonisten in einem Workshop anwenden wollen.

*** Beispiele für Studien zum Thema Generationenmanagement:**

- ◆ Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: Demografie Excellence, Herausforderungen im Personalmanagement 2015
- ◆ Nordakademie und Von Studnitz Management Consultants: Studie Wissensmanagement, Wissenstransfer und Arbeitsmarktwandel 2008
- ◆ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Erwerbsarbeit und informelle Tätigkeiten der 55- 70-Jährigen in Deutschland 2013



Fallstudie zum Thema Generationenmanagement

*Das Gleiche lässt uns in Ruhe,
aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.
Johann Wolfgang von Goethe*

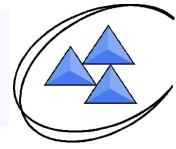
Robert Angenthal, der Leiter der Entwicklung und Gregor Held, der Leiter der Konstruktion schauten beide Andreas Hertenhag, Bereichsleiter Produktion und Entwicklung von LAW (Lohrhausen Automotive Werke AG), erwartungsvoll an. Andreas schwieg lange. Dann stand er auf und stellte sich an das Fenster seines Büros, mit dem Rücken zu seinen beiden Abteilungsleitern. Immer noch sagte er kein Wort. Angenthal und Held schauten sich bedrückt an. Sie hatten sich lange überlegt, ob sie ihren Bereichsleiter mit dieser Sache konfrontieren sollten. War es nicht ein Eingeständnis ihrer eigenen Unzulänglichkeit als Führungskräfte? Aber die Dinge spitzten sich kontinuierlich zu und alles, was sie bisher versucht hatten, war ohne Erfolg geblieben.

Gregor Held wünschte sich im Stillen, Andreas würde einen Wutanfall bekommen und richtig losbrüllen. Alles war besser als dieses Schweigen. Auch Robert Angenthal hatte sich zumindest auf eine gerunzelte Stirn, unangenehme Fragen und den einen oder anderen Faustschlag auf den Tisch vorbereitet. Beide wussten, dass Andreas zwar sehr emotional reagieren konnte, wenn ihm etwas nicht passte, sie kannten aber auch seinen hohen Gerechtigkeitsinn. Wenn er sie jetzt zusammenstauchen würde, wäre das zwar im Moment unangenehm, das Gewitter wäre allerdings auch sehr schnell wieder vorbei. Und dann würde ihr Vorgesetzter alles tun, um ihnen in ihrer misslichen Lage zu helfen.

Dieses lange Schweigen hatten beide nicht erwartet. Die Spannung stieg. Gregor Held wischte sich seine feuchten Hände an der Hose ab und Robert Angenthal zog ein Taschentuch heraus und tupfte sich damit den Schweiß von Gesicht und Halbglatze. Beide zuckten zusammen, als Andreas sich räusperte. Aber es dauerte noch mehrere Sekunden bis er sich umdrehte. Er seufzte leicht, setzte sich wieder und sah seine beiden Mitarbeiter, die kerzengerade auf ihren Stühlen saßen, fast entschuldigend an.

„Meine Herren“, sagte er ernst und ruhig, „was ihr mir da berichtet, ist für mich keinesfalls neu. Ich habe die zunehmende Verhärtung der Fronten zwischen unseren älteren, langjährigen Mitarbeitenden und unseren ‚jungen Wilden‘ schon eine Weile beobachtet, hatte aber in der letzten Zeit wegen der Umstrukturierung in der Produktion und der chinesischen Delegation alle Hände voll zu tun, sodass ich das Problem, offen gesagt, verdrängt habe. Das ist keine Entschuldigung, aber vielleicht eine Erklärung. Das Problem ist auch keineswegs auf Entwicklung und Konstruktion beschränkt. Euer Kollege, Ludwig Epsberg, macht ähnliche Beobachtungen in der Produktion, nur sind die Schwierigkeiten nicht ganz so gravierend, da wir dort lediglich sieben junge Ingenieure zu integrieren haben.“

Seine aufkommenden Zweifel, dass der Kauf der „Innovation FLOW GmbH“ durch LAW wirklich eine gute Idee gewesen war, behielt Andreas für sich. Zunächst schien es ein echter Glücksfall zu sein, weil damit auf einen Schlag eine Gruppe von fünfundvierzig hochqualifizierten jungen Ingenieuren zur Verstärkung seines Bereichs gewonnen werden konnte. „Innovation FLOW“ war vor fünf Jahren von zwei kaum dreißigjährigen Wirtschaftsingenieuren in Düsseldorf gegründet worden mit dem Ziel, im Automotive-Sektor hochkarätige Auftragsentwicklungen zu realisieren. Durch internationale Kontakte, ein cleveres Marketing-Konzept, nicht zuletzt aber durch ihre schnellen und exzellenten Entwicklungserfolge hatte sich die kleine Innovationsschmiede schnell einen guten Namen in der Branche gemacht und war auf knapp sechzig Mitarbeitende angewachsen. Nachdem der eine Gründer jedoch tragischerweise bei einem Unfall mit seinem Sportflugzeug tödlich verunglückte, hatte sein Partner beschlossen, das Unternehmen zu verkaufen.



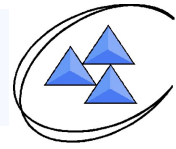
LAW konnte ein Kaufangebot machen, noch bevor die Verkaufsabsichten öffentlich bekannt wurden. In die Zukunftsstrategie „Innovations-Champion LAW“, bei deren Definition eine solche Akquisition seinerzeit bereits eingeplant worden war, passte dieser Kauf um so besser, als es sich bei den Mitarbeitenden ohne Ausnahme um junge Leute zwischen achtundzwanzig und dreiunddreißig Jahren mit bester Ausbildung und zum größten Teil auch bereits internationaler Erfahrung handelte. Etliche von ihnen hatten bereits eigene Patente anmelden können. Es waren Fachkräfte mit hohem Potenzial, von denen sich LAW in der Zukunft noch einiges erwarten konnte. Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden in Entwicklung und Konstruktion bei LAW lag vor dem Kauf bei circa achtundvierzig Jahren. Es stand bereits fest, dass zehn der älteren Mitarbeitenden in den nächsten zwei Jahren in den Ruhestand gehen würden, zusätzlich hatte eine bedenklich große Anzahl mit der Personalabteilung Gespräche wegen Altersteilzeit aufgenommen. Somit schien diese Akquisition von Know-how und jungen „High Potentials“ geradezu lebenswichtig, um die Zukunftsziele von LAW zu erreichen.

Nicht alle der jungen Leute waren zu LAW übergewechselt, aber immerhin war es möglich gewesen, den größten Teil von ihnen durch gute Angebote zum Bleiben zu bewegen. Andreas hatte sich in den letzten drei Monaten, seit diese „Fusion“ - denn darum handelte es sich ja eigentlich, wenn auch nur in einem kleinen Rahmen - realisiert worden war, nur wenig persönlich um die Integration der Mitarbeitenden von „Innovation FLOW“ gekümmert. Seine drei Abteilungsleiter hatten sich in den regelmäßigen Besprechungen weitgehend bedeckt gehalten und von „kleinen Anfangsschwierigkeiten“ gesprochen, die sich aber im Laufe der Zeit einpendeln würden. Da die Projektstruktur seit der Entscheidung über die Neuausrichtung von LAW verstärkt worden war, arbeiteten die jungen High Potentials und die älteren, erfahrenen LAW-Mitarbeitenden zwangsläufig eng zusammen und würden zweifellos schnell merken, dass sie voneinander profitieren konnten.

Natürlich hatte Andreas am Anfang persönliche Gespräche mit den jungen Leuten geführt und dabei den Eindruck gewonnen, dass die meisten von ihnen vielleicht doch etwas mehr Selbstbewusstsein mitbrachten, als es einer reibungslosen Integration in die LAW-Strukturen dienlich sein würde. Sie hatten bei „Innovation FLOW“ offensichtlich sehr selbständig arbeiten können, ohne die Zwänge, die die Struktur einer großen Organisation mit sich brachte. Es mangelte ihnen auch aus Andreas' Sicht am Bewusstsein, dass sie sich bei LAW zunächst wieder in die Rolle von Lernenden einfügen mussten. Sie hatten ein für seinen Geschmack unangebracht hohes Anspruchsdenken - bei allem Respekt für ihre Qualifikation, ihr Engagement und ihr fachliches Können.

Vor zwei Jahren noch hätte er sich keineswegs die Zurückhaltung auferlegt, zu der er sich in diesen Gesprächen durchgerungen hatte. Er hätte ganz zweifellos die Arroganz der „jungen Wilden“ kräftig zurückgestutzt. Manches in Aussagen und Verhalten seiner jungen High Potentials erinnerte ihn jedoch an Jennifer Redings erste Zeit bei LAW als junge Vertriebsleiterin. Er, Andreas, hatte lange gebraucht, um die Energie, das Vorwärtsdrängen und die Kompromisslosigkeit, mit der sie eingefahrene Geleise einfach nicht gelten ließ und unbekümmert alles Bestehende in Frage stellte, um Ideen zu verwirklichen und neue Wege zur Zielerreichung zu finden, als „frischen Wind“ und nicht als Unverschämtheit, Angriffslust und Rücksichtslosigkeit zu definieren. Die engere Zusammenarbeit mit Jennifer in den letzten Wochen und Monaten hatte ihn durchaus beeinflusst. Vor diesem Hintergrund wollte er sich ehrlich Mühe geben, das Verhalten der jungen Leute differenzierter als früher zu betrachten.

In diesem Sinne hatte er auch mit seinen Abteilungsleitern gesprochen, die als direkte Vorgesetzte zunächst einmal in der Pflicht waren, die neuen Mitarbeitenden mit der LAW-Kultur vertraut zu machen. Trotzdem hatte er schon länger ein ungutes Gefühl, weil er durch die übrigen Turbulenzen bei LAW nicht genügend Zeit gehabt hatte, sich um die Angelegenheit zu kümmern.



Als seine beiden Abteilungsleiter ihn heute von der Eskalation der Konflikte zwischen den jungen High Potentials und den älteren Mitarbeitenden unterrichtet hatten, war sein erster Impuls gewesen, die beiden kräftig mit der Nase auf ihre Führungsverantwortung zu stoßen, um dann die Sache selbst in die Hand zu nehmen und der Schar von jungen, arroganten Schnöseln ordentlich den Kopf zu waschen. Aber er hatte sich rechtzeitig an seinen Vorsatz erinnert und deshalb einige Minuten gebraucht, um sich klar darüber zu werden, welche anderen Optionen vielleicht wirksamer sein könnten.

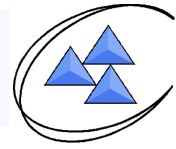
„Lasst mich noch einmal zusammen fassen, wie ihr beide die aktuelle Situation seht“, wandte er sich wieder an Gregor Held und Robert Angenthal. „Wenn ich es recht verstehe, haben wir in zwei Projektgruppen in der Entwicklung bereits so etwas wie einen Kriegszustand zwischen den ‚alten Hasen‘ und den ‚jungen Wilden‘, was dazu führt, dass die Arbeit eindeutig behindert wird und Termine für Zwischenergebnisse in Frage gestellt sind. Auch sonst gibt es ständige Beschwerden seitens der Jungen, die behaupten, sie kämen in Besprechungen nicht zu Wort, man würde ihnen immer wieder mangelnde Erfahrung vorhalten, und sie würden in ihrer Arbeit blockiert. Die Älteren wiederum beklagen sich darüber, dass die neuen High Potentials ihnen ironisch, um nicht zu sagen zynisch gegenübertreten, wenn sie ihnen etwas erklären, dass sie sich respektlos verhalten, und sich hinter ihrem Rücken oder auch ganz offen über sie lustig machen. Ist das so weit richtig?“

Die beiden Abteilungsleiter bestätigten dies. Robert Angenthal fügte noch hinzu: „Zwei der Jungen sind in den letzten Tagen unabhängig voneinander zu mir gekommen, um mir mitzuteilen, dass sie keine Lust haben, ständig gegängelt zu werden und sich einem ‚derart autoritären und vorsintflutlichen Führungsstil zu unterwerfen‘ - ich zitiere wörtlich. Sie wollten mich fairerweise - wie sie es ausdrückten - davon unterrichten, dass sie sich nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen und auch schon erste Kontakte hergestellt haben. Ich fürchte, wir werden sie verlieren. Außerdem habe ich große Sorge, dass es sich dabei nur um die Spitze des Eisberges handelt.“

„Es sind auch nicht nur die Jungen, um die ich mir Gedanken mache“, warf Gregor Held ein. „Bei den Älteren ist zwar kaum zu befürchten, dass sie kündigen, aber der Krankenstand ist im letzten Quartal bei dieser Gruppe deutlich gestiegen. Ich weiß auch, dass Leute anfangen, über Altersteilzeit und vorzeitigen Ruhestand nachzudenken, die das bisher weit von sich gewiesen haben. Wie sollen wir verhindern, dass uns auf diesem Weg wichtiges Know-how ungeplant verloren geht? Und selbst, wenn sie bleiben: Was ist, wenn unsere gestandenen Leute, auf die wir bisher unseren Erfolg aufgebaut haben, demotiviert sind und nur noch Dienst nach Vorschrift machen? Andreas, das Ganze wächst uns wirklich langsam über den Kopf, sonst wären wir auch nicht damit zu dir gekommen!“

„Gregor, das war ganz richtig“, beruhigte Andreas ihn. „So, wie die Sache sich für mich darstellt, geht es nicht um einzelne Störenfriede auf der einen oder anderen Seite. Es wird auch nicht damit getan sein, irgendeine motivierende Rede zu halten oder eine gemeinsame Aussprache zu suchen. Ich glaube, diese Konflikte sind nur Signale dafür, dass wir grundsätzliche Änderungen brauchen, um unser Wissen und unser Know-how einerseits für die Zukunft zu sichern, andererseits aber auch neues Wissen und neue Fähigkeiten zu integrieren. Ich habe noch keine Ahnung, wie wir das angehen können, aber ich werde darüber nachdenken. Ich werde euch kurzfristig dazu wieder ansprechen.“

Die Abteilungsleiter verließen Andreas' Büro erleichtert und auch erstaunt über die Gelassenheit, mit der ihr geschätzter, aber doch recht emotionaler Vorgesetzter reagiert hatte. „Glaubst du, dass er bereits anfängt ‚altersmilde‘ zu werden?“ fragte Gregor seinen Kollegen. Dieser zuckte die Achseln - seine vage Vermutung, dass die Veränderung mit dem Einfluss der jungen Vertriebsleiterin zu tun haben könnte, wollte er doch noch lieber für sich behalten.



Mittags in der Kantine von LAW:

Jennifer legte entschlossen ihre Gabel hin. „Also, das ist ja nicht zum Ansehen“, sagte sie vorwurfsvoll zu Andreas, der schweigsam und unlustig in seinem Gulasch herumstocherte. „So schlecht ist das Essen nun auch wieder nicht. Oder hat Ihnen die Erzählung von meinen aktuellen Aktionen in China derartig den Appetit verdorben? Jetzt rücken Sie endlich damit heraus, was los ist!“ Andreas blickte reumütig auf: „Ich weiß, ich bin heute ein mieser Gesprächspartner. Ich habe da ein paar Probleme in meinem Bereich, bei denen ich bisher noch kein Land sehe, wenn Sie das als Entschuldigung gelten lassen ...“

„Okay, ich höre!“ sagte Jennifer und sah Andreas streng an. Somit blieb ihm nichts anderes übrig, als ihr von seinen aktuellen Problemen mit den jungen High Potentials zu erzählen. Am Ende schaffte er es sogar, anzufügen: „Wenn Sie eine Meinung oder Idee dazu haben ... Ich bin für jede Anregung dankbar.“

Jennifer schaute ihn nachdenklich an: „Das ist ein spannendes Thema, lieber Herr Kollege. Es verdient, dass wir ihm etwas Zeit widmen.“ Sie überlegte kurz: „Morgen ist Freitag, da ist nachmittags wahrscheinlich nicht mehr viel los. Wenn Sie also das Thema unverbindlich diskutieren wollen - wie wäre es um fünf Uhr nachmittags in Ihrem Büro?“ „Abgemacht“, sagte Andreas erleichtert. Erst etwas später fiel ihm ein, dass sein Schweizer Freund Stephan Brenner übers Wochenende zu Besuch sein würde und er versprochen hatte, am Freitag-nachmittag seine Arbeit bei LAW möglichst früh zu beenden, damit sie noch etwas unternehmen konnten. Aber Stephan musste eben einsehen, dass die Arbeit Vorrang hatte. Es war doch wirklich ausgesprochen nett von Jennifer, ihre Hilfe so spontan anzubieten...

Am nächsten Abend im Büro von Andreas Hertenhag:

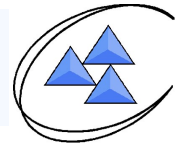
Jennifer betrat Andreas' Büro mit schuldbewusster Miene. „Es tut mir wirklich sehr leid, aber es ging nicht früher. Die Besprechung mit Hemmerich hat bis vor ein paar Minuten gedauert.“ Sie ließ sich in den Besucherstuhl sinken und nahm dankbar den Kaffee entgegen, den Andreas ihr anbot. „Den kann ich jetzt wirklich brauchen. Unser lieber Vorstandsvorsitzender wollte und wollte wieder einmal kein Ende finden. Na egal. Es tut mir nur leid, dass ich Sie so lange warten lassen musste.“

Andreas machte eine abwehrende Handbewegung: „Ich bitte Sie, das verstehe ich doch. Ich bin ja schon froh, dass Sie Ihre knappe Zeit dafür opfern wollen, mich bei meinem Problem zu unterstützen.“

„Aber das ist doch klar“, entgegnete Jennifer und nippte vorsichtig an ihrem Kaffee, der sehr heiß war. „Lassen Sie mir nur ein paar Minuten Zeit, um etwas abzuschalten, dann gehört meine Konzentration ganz Ihnen - falls Sie heute noch mit dem Thema anfangen wollen.“

Andreas sah auf die Uhr: „Na ja, es ist ja immerhin schon kurz vor sieben. Eigentlich kann ich Ihnen das gar nicht mehr zumuten.“ Jennifer stellte entschlossen die Kaffeetasse zurück. „Schieben Sie jetzt nicht Rücksicht auf mich vor. Versprochen ist versprochen. Wenn Sie wollen, gehen wir da jetzt gemeinsam dran. Nur müsste ich irgendetwas Essbares haben. Vielleicht finden wir noch ein paar Schokoriegel im Automaten in der Kantine.“

Andreas zögerte. Dann räusperte er sich. Dann blätterte er etwas ziellos in seinen Papieren. Schließlich sah er auf: „Haben Sie heute Abend nicht vielleicht schon etwas vor?“ fragte er mit belegter Stimme. Jennifer sah erstaunt auf: „Nein, wieso?“



„Mein Freund Stephan ist übers Wochenende zu Besuch. Ich glaube, ich habe Ihnen schon einmal von ihm erzählt. Er ist Anthropologe. Ich habe mich gestern Abend mit ihm über meine Schwierigkeiten mit den jungen High Potentials unterhalten. Er meint, er kennt da eine Geschichte, die man vielleicht auf dieses Problem übertragen könnte. Allerdings hat er gestern nur einige Andeutungen gemacht. Er ist erst sehr spät aus der Schweiz hier angekommen, und wir waren beide müde. Aber er hat sich bereit erklärt, heute noch einmal ausführlicher darüber zu berichten, um möglichen Parallelen auf die Spur zu kommen. Wenn Ihr Angebot, mir bei den jungen Leuten zu helfen, wirklich ernst gemeint ist ... Ich meine, es wäre für mich sehr hilfreich, wenn Sie dabei wären. Stephans Thesen sind manchmal sehr wissenschaftlich-abstrakt und müssen in die ‚Sprache der Praxis‘ übersetzt werden.“

Andreas schluckte und rückte dann mit seinem Vorschlag heraus: „Also, wenn Sie einverstanden wären, könnten wir diese Besprechung bei mir zu Hause führen, ein bisschen informell sozusagen und uns Stephans Geschichte anhören. Ich habe ihn vorhin angerufen, als Ihre Sekretärin mir mitgeteilt hat, dass es bei Ihnen später wird. Er hat etwas zu Essen vorbereitet, zwar nur ein paar Schnittchen, er ist kein großer Koch, aber ... Ich habe auch einen guten Rotwein da, ich glaube, Sie mögen Rotwein ...“

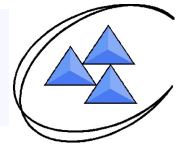
Jennifer sprang auf: „Andreas, das klingt hervorragend. Schnittchen und Rotwein und eine interessante Plauderei mit einem Schweizer Anthropologen - das ist genau das, was jetzt meine Neugier und damit meine Lebensgeister wieder weckt. Worauf warten wir noch?“

Etwas später in der Wohnung von Andreas Hertenhag:

Andreas war recht nervös gewesen, als sie ankamen. Im Nachhinein hatte er doch gezweifelt, ob es nicht zu persönlich gewesen war, die Kollegin zu sich nach Hause einzuladen, wenn auch mit Stephan als „Anstandsdame“. Es war sowieso Stephans Idee gewesen, Jennifer mitzubringen und sich über das Problem mit den High Potentials gemeinsam zu unterhalten. Aber Jennifer schien sich von Anfang wohl zu fühlen, sie und Stephan hatten sich sofort mit Vornamen angesprochen. Peinlich war für Andreas, dass Stephan Jennifer prompt geduzt hatte und erst dann mit einem vielsagenden Seitenblick auf Andreas wieder zum „Sie“ zurückgekehrt war, als er merkte, dass Andreas und Jennifer sich saßen.

Jennifer hatte allerdings so getan, als hätte sie dies gar nicht bemerkt. Sie hatte mit gesundem Appetit den „Schnittchen“ mit Wildlachs, russischem Kaviar, Gänseleberpastete, Trüffeln und anderen Köstlichkeiten zugesprochen, die ganz offensichtlich nicht von Stephans eigener Hand vorbereitet worden waren, sondern vom besten Feinkosthändler der Stadt. Der von Andreas angepriesene Rotwein war von den beiden anderen zugunsten des Champagners verschmäht worden, den Stephan aus dem Kühlschrank zauberte. Danach gab es noch einen exotischen Obstsalat, der zum Teil aus Früchten bestand, die Andreas noch nie zuvor gesehen hatte. Er nahm sich vor, mit Stephan am nächsten Tag ein ernstes Wort zu reden. Jennifer musste einen merkwürdigen Eindruck von seinen Lebensgewohnheiten gewinnen. Sie konnte ja unmöglich wissen, dass dieses ganze dekadente Zeug ausschließlich Stephans Geschmack repräsentierte.

Jetzt waren sie beim Kaffee angelangt, und Stephan hatte es sich nicht nehmen lassen, „richtigen“ Mokka zu servieren, statt Espresso. Als Stephan dann noch anbot, einen alten Armagnac zu kredenzen oder eine zweite Flasche Champagner zu öffnen, war Andreas nahe daran, sich über diese Übertreibungen seines Freundes ernsthaft zu ärgern. Aber bevor er noch den Mund aufmachen konnte, hob Jennifer ihre Mokkatasse und sagte: „Andreas, Stephan, das war ein ganz köstliches Abendessen, damit habt ihr einer erschöpften, werktätigen Frau das Leben zurückgegeben. Ich trinke auf euch beide.“ Damit prostete sie mit dem Tässchen den beiden zu und fuhr dann fort: „Aber jetzt, da ich mich wieder leistungsfähig



fühle, wollen wir doch nicht vergessen, wozu ich hier bin. Auf jeden Fall trinke ich ab jetzt nur noch Mineralwasser - falls ihr so etwas Profanes im Haus habt - denn schließlich muss ich erstens jetzt meine fünf Sinne zusammen halten und zweitens später noch mit dem Auto fahren. Also, lieber Stephan, Sie haben mir schon so viele aufregende Geschichten erzählt heute Abend, jetzt lassen Sie uns doch bitte auch diejenige noch hören, die einen Bezug zu dem Problemthema hat, das Andreas und mich so stark beschäftigt.“

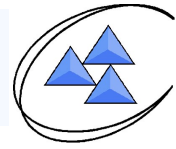
Sie zogen also vom Esszimmer um in die Sitzecke im Wohnzimmer, nachdem sich alle drei mit Mineralwasser versorgt hatten und Stephan begann zu erzählen:

„Vor zwei Jahren wurde ich von einem Kollegen, einem Ethnologen, zu einer wissenschaftlichen Expedition nach Indonesien eingeladen. Sie führte uns auf einige Inseln, die erst vor wenigen Jahren vom Tourismus entdeckt wurden. Seitdem halten dort die Errungenschaften des einundzwanzigsten Jahrhunderts langsam Einzug, was sich nicht unbedingt vorteilhaft auf die dort lebenden Stämme auswirkt, wie wir noch sehen werden. Auf einer der größeren Inseln fanden wir im Landesinneren den Stamm der Apogi, der fast nur noch aus alten Leuten bestand. Die Jungen waren bereits überwiegend zu den Küstengebieten abgewandert, wo bereits erste Hotelbauten entstanden.*

Nach anfänglicher Zurückhaltung seitens der Eingeborenen wurden wir zunehmend freundlicher aufgenommen und schließlich eingeladen, einige Tage in leer stehenden Hütten zu wohnen. Der Stammesälteste, ein uralter Mann mit unvorstellbar zerknittertem, aber sehr würdevollem Gesicht und langen, schneeweißen Haaren, hatte uns am Anfang kurz begrüßt, sich dann aber tagelang nicht mehr sehen lassen. Am letzten Abend jedoch erhielten wir, mein Freund und ich, eine Einladung von ihm. Mit einigen der ‚jüngeren Alten‘ saßen wir lange Zeit um ein Feuer und warteten auf den Ältesten. Es herrschte eine merkwürdig gespannte Stimmung. Alle verharrten in tiefem Schweigen, nur manchmal legte einer neue Zweige ins Feuer. Die Nacht brach herein, sehr schnell, ohne Übergang war es dunkel, wie es in den Tropen üblich ist. Der Mond stand nur als schmale Sichel am Himmel. Das Feuer warf zu ckende Schatten auf die markanten Gesichter der alten Männer, die um das Feuer saßen. Lange Zeit geschah nichts. Wir warteten. Dann plötzlich schienen die Flammen etwas höher zu flackern, die Schatten sich einen Moment lang etwas intensiver zu bewegen - und dann saß er in unserer Mitte. Weder mein Freund noch ich hatten ihn kommen hören. Er war in einen Umhang gehüllt, der die Flammen des Feuers widerzuspiegeln schien. Auf dem Kopf trug er den traditionellen Kopfputz der Apogi-Häuptlinge. Unbeweglich saß er einige Minuten da, dann begann er leise und langsam, in rhythmischem Tonfall zu sprechen. Zwischendurch machte er längere Pausen, damit mein Freund, der die Apogi-Sprache verstand, für mich übersetzen konnte.

Er erzählte, dass vor vielen Lebensaltern der Stamm der Apogi schon einmal vom Aussterben bedroht war, weil er die Götter erzürnt hatte. Die Apogi vergaßen die alten Regeln, die ihnen Wohlstand und Frieden gesichert und es ihnen ermöglicht hatten, im Einklang mit der Natur und im Wohlwollen der Götter zu leben. Diese Regeln heißen übersetzt so etwas Ähnliches wie ‚Metaprinzipien‘. Zunächst vergaßen die Apogi das erste Metaprinzip, das da heißt: **„Das Gegebene muss anerkannt werden.“** Sie wollten sich nicht damit begnügen, in einer Welt zu leben, in der die Ressourcen begrenzt waren. Sie jagten, ohne Hunger zu haben, dadurch wurde nach und nach das Wild knapp. Sie bestellten ihre Ackerflächen, ohne dem Boden zwischendurch Gelegenheit zum Ausruhen zu geben, dadurch wurden die Felder von Jahr zu Jahr mehr ausgelaugt, die Ernte spärlicher. Sie wollten die Flüsse und Berge, die die Götter als natürliche Grenzen des Apogi-Gebietes errichtet hatten, nicht mehr anerkennen und begannen, Krieg gegen ihre Nachbarstämme zu führen.

*Anmerkung: Einen Stamm der „Apogi“ gibt es nicht, er wurde frei erfunden.



Aber die Götter, die sich von den Apogi abgewendet hatten, machten die Nachbarstämme stark, sodass die Apogi-Krieger immer wieder zurückgeschlagen wurden.“

Hier machte Stephan eine Pause. Jennifer und Andreas hatten aufmerksam zugehört. Jennifer hatte ihre Schuhe ausgezogen und saß mit angezogenen Beinen auf der Couch, hatte den rechten Arm auf die Lehne gestützt und den Kopf darauf gelegt. Jetzt richtete sie sich auf: „Das Gegebene muss anerkannt werden... Das klingt ja so, als dürfe es keinen Fortschritt geben. Haben das die Götter der Apogi damit gemeint?“ Stephan nahm einen Schluck Mineralwasser: „Genau das habe ich den Ältesten damals auch gefragt. Er hatte uns ausdrücklich zu Fragen ausgefordert. Aber er erklärte dann dieses Metaprinzip so: Vergänglichkeit des Bestehenden, also Veränderung, wenn man so will, gehört genauso zum Gegebenen dazu wie Unveränderbares. Zu ausgeprägte Versuche jedoch, ein Ziel zu erreichen, Besessenheit, ein ganz bestimmtes Ergebnis zu realisieren, ohne Rücksicht auf alle anderen Regeln, die ein soziales System im Gleichgewicht halten, Raubbau an den begrenzten Ressourcen führen letztlich zur Schädigung und eventuell auch zum Niedergang des gesamten Systems. Außerdem bezieht sich dieses erste Metaprinzip auch darauf, dass die weiteren Regeln, die darauf aufbauen, ebenfalls als zum ‚Gegebenen‘ gehörig anerkannt werden. Es ist sozusagen die Basis für die anderen Metaprinzipien.“

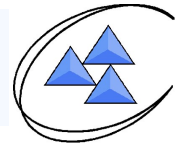
Andreas sagte nachdenklich: „Das erscheint mir sehr einleuchtend. Ich bin gespannt auf diese Regeln oder Metaprinzipien der Apogi. Erzähl' bitte weiter, Stephan.“ Er dachte daran, dass er bis auf den heutigen Tag befürchtete, das geplante Joint Venture mit den Chinesen sei für LAW eine Nummer zu groß und der LAW-Vorstandsvorsitzende hätte sich möglicherweise in diese Idee verrannt, ohne alle Folgen wirklich zu übersehen. Auch ein Fall also für das ‚erste Metaprinzip‘? In Jennifers Beisein wollte er aber diese Bedenken nicht aussprechen, weil er wusste, dass all ihre Karriereambitionen von diesem Projekt abhängig waren.

Stephan setzte seine Erzählung fort: „Das Vergessen griff weiter um sich bei den Apogi. Als nächstes vergaßen sie das zweite Metaprinzip, das aus vier Einzelteilen besteht, den so genannten Grundannahmen. Das Vergessen der ersten Grundannahme äußerte sich so, dass die Apogi untereinander in Streit gerieten. Sie begannen darüber zu streiten, wer zum Stamm gehörte und wer nicht. Durch die knapper werdenden Ressourcen wuchs die Furcht, es könne bald nicht mehr genug zum Leben für alle da sein. Apogi, die von weiter her eingewandert waren oder deren Kindern wurde die Zugehörigkeit zum Apogi-Stamm bestritten. Apogi, deren Hautfarbe heller oder dunkler war, als bei den meisten Stammesangehörigen, mussten ihre Hütten am Rande des Apogi-Gebietes bauen. Nach und nach versuchte jede Apogi-Familie, ihre eigene Bedeutung für den Stamm in den Vordergrund zu stellen und andere aus der Gemeinschaft auszugrenzen. Es begann ein großer Wettstreit darüber, wer ein ‚wirklicher‘ Apogi sei und wer nicht.

Damit war die erste Grundannahme des zweiten Metaprinzips verletzt, die da heißt: **Jeder Apogi - oder allgemeiner ausgedrückt, jedes Element in einem sozialen System - hat das Recht, nicht aus seinem Stamm bzw. System ausgeschlossen zu werden, und dieses Recht ist für jeden Apogi, jedes Systemelement, gleichwertig.**“

„Das passt erschreckend gut auf unsere heutige Gesellschaft“, meinte Andreas bedrückt und sah Jennifer dabei an. „Und auch auf die Streitigkeiten zwischen unseren alteingesessenen Mitarbeitenden und den jungen High Potentials. Wer ist ein ‚richtiger LAW‘ler‘? Diese Frage wird tatsächlich heiß diskutiert. Und wenn ich ehrlich bin, habe ich auch schon in dieser Richtung gedacht.“

Stephan fuhr fort: „Der Apogi-Älteste saß während der ganzen Zeit, in der er uns diese Geschichte erzählte, ruhig und würdevoll da. Er unterbrach seine Erzählung nur, wenn weitere



Zweige auf das Feuer gelegt wurden, oder um nach seiner merkwürdig geformten Pfeife zu verlangen, und einmal auch, als wir mit irdenen Bechern versorgt wurden, gefüllt mit einem leicht süß-säuerlich schmeckenden Getränk, das ohne Zweifel alkoholhaltig war. Wir haben nicht gefragt, worum es sich handelte, es schmeckte aber recht gut.

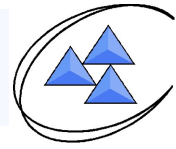
Er beschrieb dann die zweite Grundannahme des zweiten Metaprinzips, die bei den Apogi in Vergessenheit geriet. Sie hieß: **Innerhalb des Stammes hat das Frühere vor dem Späteren Vorrang**. Das bedeutete, dass die älteren Apogi, die ja früher da waren, Privilegien hatten vor den Jüngeren, das heißt denen, die später dazu kamen. Diese Privilegien waren die Gegenleistung dafür, dass die Älteren jedes Mal ein wenig Platz machten, wenn ein jüngerer Apogi neu dazukam. Platz machen hieß bei den Apogi, nachts in der Hütte etwas enger zusammen zu rücken, etwas Land oder etwas von der Ernte abzugeben. So konnte der Stamm wachsen, die Jüngeren bekamen ihren Platz und die Älteren dafür besondere Rechte und höheres Ansehen. Als die Regel in Vergessenheit geriet, verloren die Jüngeren den Respekt vor den Älteren, stellten deren Privilegien in Frage und versagten ihnen die Anerkennung.

Das führte dazu, dass die älteren Apogi zum Beispiel nicht mehr näher am Feuer sitzen durften in kalten Nächten, sie durften die Jagdbeute nicht mehr verteilen, bei Entscheidungen hatte ihre Stimme nicht mehr wie früher mehr Gewicht. Sie wurden sogar häufig in Entscheidungen gar nicht mehr einbezogen. Die Älteren versuchten natürlich, sich gegen die Achtlosigkeit der Jüngeren zur Wehr zu setzen. Sie machten den Jüngeren nicht mehr freiwillig Platz. Sie verstanden nicht, warum ihnen all das weggenommen werden sollte, was ihnen aus ihrer Sicht doch zustand. Als sie merkten, dass sie sich nicht durchsetzen konnten, erduldeten sie die Anordnungen murrend, aber sie behielten in Zukunft all ihre Erfahrungen für sich und ließen die Jungen nicht mehr daran teilhaben. Sie verrieten den jungen Apogi zum Beispiel nicht mehr, wann und wo die leichteste Beute zu machen war, wie man sich gegenüber wilden Tieren oder den Launen der Natur schützt. Die Folge war, dass es unter den Jungen viele Verluste gab, da sie keine Unterstützung hatten. Die Anzahl der Stammesmitglieder ging nach und nach zurück.“

Stephan füllte die leeren Gläser mit frischem Mineralwasser auf. Jennifer sagte: „Wenn man nach dieser Regel geht, dann hätten Sie ja völlig recht, Andreas, wenn Sie die Erfahrung der älteren Mitarbeitenden in den Vordergrund stellen. Ich habe immer gedacht, Konkurrenz belebt das Geschäft, die Alten und die Jungen können sich ruhig ein wenig aneinander reiben. Ich meinte, das müsse man sportlich sehen.“

Andreas schmunzelte: „Wenn die Beteiligten das auch sportlich sehen, ist ja alles in Ordnung. Aber wenn ich versuche, das Apogi-Beispiel auf LAW zu übertragen, dann muss ich schon feststellen, dass es mit dem Respekt der Jungen gegenüber den Alten nicht sehr weit her ist. Den Jungen geht nichts schnell genug, sie werfen ständig mit Schlagworten zu den neuesten Management- und Digitalisierungstrends um sich und tun so, als wären die Älteren hinterm Mond zu Hause und sie alleine wüssten alles besser. Und den Älteren geht das natürlich auf die Nerven. Sie sagen: ‚Alter Wein in neuen Schläuchen‘ und ‚Das Rad brauchen wir nicht noch mal erfinden‘. Vielleicht sollten wir ihnen dieses famose Apogi-Prinzip mal unter die Nase reiben. Stephan, ich finde diese Regel mit dem Vorrang des Früheren vor dem Späteren richtig gut.“ Andreas blinzelte Jennifer zu, die ihm eine Grimasse schnitt.

Stephan grinste: „Dann, lieber Andreas, freue dich mal nicht zu früh. Gleich habe ich nämlich eine Überraschung für dich, die vielleicht für einige Verwirrung sorgen könnte. Jedenfalls war ich damals zunächst ziemlich verunsichert, als der imposante Stammesälteste weitererzählte. Zu dieser Grundannahme, die du so famos findest, Andreas, gehört nämlich auch noch ein zweiter Teil: **Zwischen Teilen des Stammes - also, wenn ihr so wollt, zwischen sozialen Systemen oder Subsystemen - hat das Spätere Vorrang vor dem Früheren**.“



„Also das verstehe ich jetzt aber auch nicht“, warf Jennifer ein. „Setzt das nicht das vorher Gesagte praktisch wieder außer Kraft?“ „Durchaus nicht.“ Stephan genoss es offensichtlich, ein wenig schulmeistern zu können. „Wenn zum Beispiel ein Apogi und eine Apogin eine Familie gründeten, genoss diese Familie den Schutz des Stammes. Durch Rituale wurde deutlich gemacht, dass unter anderem die Schwiegereltern einen nur noch sehr begrenzten Einfluss auf die Entscheidungen des jungen Paares hatten. Auf diese Weise wurde die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit des jungen Systems unterstützt. So wurde die Fortpflanzung des Systems gewährleistet.“ Und Stephan konnte es nicht lassen hinzuzufügen: „Also das Problem mit den Schwiegereltern, die einem ständig reinreden, hatten die Apogi offensichtlich auch, sonst hätten sie diese Rituale nicht gebraucht. Aber Scherz beiseite: Ich glaube wirklich, beide Regeln widersprechen sich nicht, sondern sie ergänzen einander. Durch sie wird das System in Balance gehalten. Der Älteste beschrieb uns dann, dass als Folge des Vergessens dieser Regel die Fortpflanzung innerhalb des Apogi-Stammes immer geringer wurde. Er drohte, in absehbarer Zeit an zunehmender Vergreisung zugrunde zu gehen.“

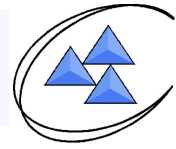
Stephan beschrieb dann die weiteren Regeln, so wie er sie von dem Apogi-Ältesten vermittelt bekommen hatte. Grundannahme drei lautete: **Der höhere Einsatz hat Vorrang.** Das bedeutete, dass diejenigen Apogi, die bereit waren, mehr Verantwortung zu übernehmen und im Zweifelsfall dann auch verantwortlich gemacht wurden, ebenfalls einen höheren Rang zugesprochen bekamen als andere. Umgekehrt wurde von denjenigen, die in der Stammeshierarchie höher standen, auch ein höherer Einsatz erwartet.

Grundannahme Nummer vier, die ebenfalls noch zum zweiten Metaprinzip gehörte, besagte: **Besondere individuelle Fähigkeiten und Leistung sind für das Überleben der Apogi sehr wichtig und genießen deshalb hohes Ansehen.** Der Stamm der Apogi konnte nur so lange erfolgreich sein, als jede/r Stammesangehörige bereit war, seine/ihre persönliche Qualifikation immer weiter zu verbessern und die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu vergrößern.

Das dritte und letzte Metaprinzip hatte eine hohe Bedeutung für die Bindung innerhalb des Stammes. Es lautete: **Geben und Nehmen sind notwendig, um die Stabilität des Stammes - oder Systems - zu sichern.** Das bedeutete zum Beispiel, dass man bei den Apogi nicht einer Gruppe einfach etwas wegnehmen konnte, ohne ihnen etwas anderes für diesen Verzicht anzubieten. Geben und Nehmen war dann im Sinne von „Austausch“ zu verstehen. Es konnte auch „Weitergabe“ bedeuten z.B. dann, wenn ein junger Apogi-Jäger von einem alten erfahrenen Mann in die Kunst des Jagens eingeweiht wurde. Er stellte hier diesen Ausgleich dadurch her, dass er sein Wissen an Jüngere weitergab und dafür höheres Ansehen im Stamm genoss, was ja bereits bei der Erläuterung des zweiten Metaprinzips angesprochen wurde. Wichtig war noch, dass dieses dritte Metaprinzip für alle Grundannahmen Geltung hatte. Es stellte sozusagen eine zusätzliche Dimension für diese Grundannahmen dar.

„Nachdem also alle diese Regeln in Vergessenheit geraten waren“, setzte Stephan seine Erzählung fort, „und der Stamm fast am Ende war, besannen sich die restlichen Apogi und flehten die Götter um Hilfe an. Diese erbarmten sich und sandten einen jungen Apogi-Krieger, namens Po-gi Yu, das heißt soviel wie ‚Götterbote‘. Er schaffte es unter vielen Mühen, die noch verbliebenen Stammesmitglieder wieder an die vergessenen Regeln zu erinnern. Die Apogi begannen erneut nach den alten Regeln zu leben, und nach Ablauf von vielen Jahren waren sie wieder ein gesunder und starker Stamm geworden.“

„Das war damals“, sagte der Stammesälteste. Dann erzählte er uns, wie im Laufe der letzten Jahre das Gleiche passiert sei. Die alten Regeln waren wieder in Vergessenheit geraten, Streit und Zank waren ausgebrochen zwischen den Jungen und den Alten, zwischen Familienmitgliedern, zwischen den Stammesführern und dem Volk. Der Stamm verarmte immer mehr, die Jungen wanderten ab, und die Apogi, die jetzt noch da waren, waren zu alt, zu we-



nige und zu schwach, um eine neue Zukunft aufzubauen. Ihre Bitten an die Götter um Hilfe waren ohne Antwort geblieben. „Da wir nun sicher sind“, sagte der Älteste, „dass die Götter uns keinen zweiten Po-gi Yu schicken werden, erzählen wir euch diese Geschichte. Vielleicht werdet ihr diese Regeln anderen erzählen, und der Geist der Apogi wird dadurch weiter leben, auch wenn es uns nicht mehr geben wird.“ Damit erhoben er und alle anderen sich und entfernten sich geräuschlos. Mein Freund und ich blieben noch lange allein am Feuer sitzen, das langsam nieder brannte. Am nächsten Morgen war das Dorf verlassen. Kein einziger Apogi war mehr zu sehen, die Hütten waren leer. Wir blieben noch einen Tag länger, um im angrenzenden Urwald nach ihnen zu suchen, aber wir fanden keine Spur von ihnen.“

Stephan lehnte sich im Sessel zurück und schwieg. Auch die beiden anderen sagten lange Zeit kein Wort. Andreas, der seinen Freund kannte, war zwar überzeugt, dass er die Geschichte etwas wirkungsvoll ausgemalt hatte, war jedoch trotzdem von dem Gehörten beeindruckt. Es würde sich lohnen, das Ganze noch einmal sehr gründlich zu durchdenken.

Endlich unterbrach Jennifer die Stille. Sie setzte sich auf und angelte nach ihren Schuhen. „Stephan, in Ihrer Erzählung steckt eine ganze Menge, das ich mir noch in aller Ausführlichkeit überlegen muss. Aber nicht heute Abend. Dazu bin ich jetzt nicht mehr in der Lage.“ Andreas beeilte sich, ihr zuzustimmen: „Ich glaube auch, dass wir eine Menge Diskussionsstoff bekommen haben. Vor allem habe ich persönlich ein sehr ungutes Gefühl, wenn ich diese Regeln auf mich selbst übertrage. Mir schwant Fürchterliches, wenn ich mir vorstelle, wie sehr ich mir da wohl an die eigene Nase fassen muss.“

Jennifer lachte: „Ach, Andreas, so schlimm wird es nicht werden. Wenn Sie wollen, sprechen wir das Ganze am Montag noch einmal gemeinsam durch und überlegen, was diese Apogi für LAW und den Umgang mit den jungen High Potentials bedeuten können. Ich glaube, nachmittags habe ich Zeit, so ab sechzehn Uhr, wenn Hemmerich nicht wieder dazwischen funkt. Nur jetzt muss ich unbedingt nach Hause und ins Bett. Ich bin todmüde. Meine Herren“, fuhr sie mit einer angedeuteten Verbeugung gegen Stephan und Andreas fort, „vielen Dank für die Einladung, die großartige Bewirtung und die interessante Unterhaltung.“

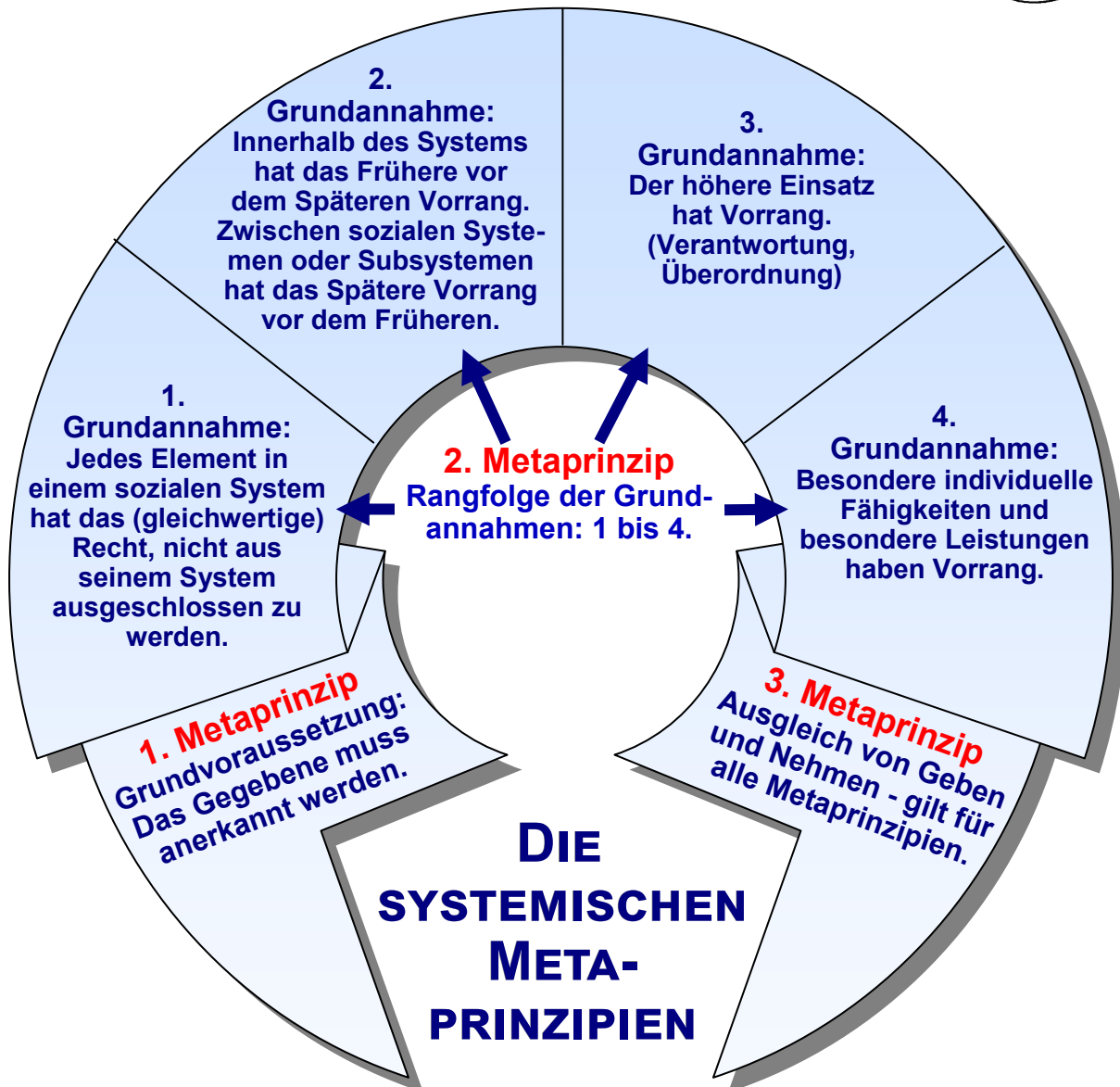
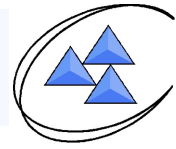
Montagnachmittag, im Büro von Jennifer Reding:

„Ich habe mir diese Geschichten über die Apogi noch einmal durch den Kopf gehen lassen“, sagte Jennifer, als sie und Andreas am Nachmittag zusammen saßen, um wie vereinbart das Gespräch vom Freitagabend fortzusetzen. „Es gibt ja wirklich interessante Parallelen zu den aktuellen Problemen mit unseren jungen High Potentials.“ „Das finde ich auch“, bestätigte Andreas. „Ich habe übers Wochenende mit Stephan noch einige Fragen klären können, die bei mir offen waren. Ich habe auch die Prinzipien alle noch einmal aufgeschrieben. Wie wäre es, wenn wir versuchen, diese Prinzipien in eine Art Fragenkatalog umzusetzen?“

Jennifer überlegte einen Moment. Dann nickte sie nachdenklich: „Vielleicht können wir aus den Antworten, die sich sicher finden lassen, schon so etwas Ähnliches wie ein Konzept entwickeln. Wenn wir erst eine Grundlage haben, wird uns bei der Ausarbeitung von Details sicher auch Frau Kaule, unsere Personalleiterin, unterstützen.“

Jennifer nahm entschlossen einen Filzstift, stand auf und rückte das Tisch-Flipchart zurecht, dass sie für diese Besprechung mit Andreas auf ihrem Schreibtisch aufgebaut hatte. „Dann gehen wir mal an die Arbeit. Einverstanden?“ Andreas grinste sie an: „Okay, Boss!“

Zunächst vergegenwärtigten sich beide die Metaprinzipien in der vorgegebenen Reihenfolge (s. Grafik nächste Seite) und überlegten danach jeweils, ob das vorliegende Problem mit der Verletzung einer oder mehrerer der Metaprinzipien zu tun haben könnte.

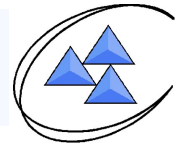


Fragenkatalog zum 1. Metaprinzip: Das Gegebene muss anerkannt werden.

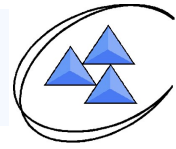
Jennifer: Was ist in der vorliegenden Situation das „Gegebene“?

Andreas: LAW wird in den nächsten Jahren eine relativ große Anzahl von erfahrenen Mitarbeitenden verlieren. Um die neuen strategischen Ziele zu verwirklichen, brauchen wir junge Mitarbeitende, die auch zum Teil neue Fähigkeiten mitbringen, um erstens die älteren, ausscheidenden Mitarbeitenden zu ersetzen, zweitens die neuen Herausforderungen zu bewältigen. Durch die Fusion mit der „Innovation FLOW GmbH“ haben wir auf einen Schlag eine große Anzahl junger qualifizierter Mitarbeitender übernehmen können. Wir brauchen diese einerseits, andererseits sind wir aber auch auf die Erfahrung der älteren d.h. der bisherigen Leistungsträger/innen und ihr Know-how angewiesen.

Jennifer: Ich glaube, dass das auch von den Betroffenen niemand bestreitet. Gehört es auch zum „Gegebenen“ dazu, dass die „jungen Wilden“ und die „alten Hasen“ nicht miteinander auskommen? Ich meine damit: Den Konflikt selbst, der ja zunächst einmal gar nichts „Böses“ sein muss?



- Andreas:** Mmh, da ist etwas dran. Vielleicht muss ich akzeptieren, dass ich es hier mit zwei Gruppen von qualifizierten Menschen zu tun habe, die jeweils zu Recht ihren Platz behaupten wollen. Jede Gruppe stellt sich darunter etwas anderes vor.
- Jennifer:** Dann sollten wir vielleicht jetzt die nächste Frage ins Spiel bringen: Wer bezeichnet das „Gegebene“ als Problem?
- Andreas:** Natürlich zunächst einmal ich selbst, obwohl ich ja gerade dabei bin, das Thema in einem etwas anderen Licht zu sehen. Aber ein „Problem“ ist natürlich die Gefahr, dass wir einen großen Teil der jungen High Potentials wieder verlieren könnten. Oder die Gefahr, dass unsere Älteren demotiviert werden. Also - Handlungsbedarf besteht auf jeden Fall. Das sehen auch meine Abteilungsleiter so. Und ich nehme an, auch die Mitarbeitenden, alte wie junge.
- Jennifer:** Wer würde bestreiten, dass es sich bei dem „Gegebenen“ um ein Problem handelt?
- Andreas:** Aufgrund des vorher Gesagten fällt mir dazu jetzt niemand ein.
- Jennifer:** Vielleicht gibt es aber zumindest Differenzierungen, deshalb gehe ich zur nächsten Frage: Wen stört das „Gegebene“ am meisten, wen nicht oder weniger?
- Andreas:** Auf der Ebene der Abteilungsleiter stört es Gregor Held und Robert Angenthal wohl am meisten. Ludwig Epsberg, meinen Abteilungsleiter Produktion, stört es natürlich auch, aber er hat nur eine kleine Gruppe von „jungen Wilden“ zu verkraften. Für die Mitarbeitenden kann ich das, glaube ich, nur unvollkommen differenzieren. Mich persönlich stört es natürlich auch, denn der Erfolg meines Bereichs hängt davon ab. Außerdem ist es meine Verantwortung, dass meine Mitarbeitenden gut kooperieren und dass sie Freude an ihrer Arbeit haben können.
- Jennifer:** Welche Reaktionen zeigen diejenigen, die das „Gegebene“ sehr stört, wie sind die Reaktionen der anderen?
- Andreas:** Held und Angenthal, die es sehr stört, haben Verschiedenes ausprobiert, und als nichts geholfen hat, haben sie sich an mich gewandt. Ich weiß von den beiden jungen Mitarbeitenden in der Entwicklung, die sich bereits nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen. Einige der Älteren denken verstärkt über Vorruhestandsregelungen nach. Die übrigen beklagen sich bei ihren Führungskräften. Ob sie weniger unter dem Konflikt leiden oder nur weniger entschlossfreudig sind, kann ich nicht beurteilen.
- Jennifer:** Woran würden Sie erkennen, dass das „Gegebene“ anerkannt wird?
- Andreas:** Von den Jungen würde keiner mehr kündigen und die Älteren würden sich wie gewohnt engagieren. Mittel- und längerfristig würde ich es natürlich an den Ergebnissen der drei Abteilungen feststellen.
- Jennifer:** Woran könnten andere es feststellen?
- Andreas:** Meine Abteilungsleiter würden das zusätzlich zu den bereits genannten Kriterien daran fest machen können, dass keine Klagen mehr kommen über die jeweils andere Gruppe. Die Zahl der Konfliktgespräche würde sich verringern, die Projektziele würden termingerecht erreicht werden und von hoher Qualität sein.



Jennifer: Was würde sich in den Beziehungen zwischen den beteiligten Personen verändern, wenn das „Gegebene“ anerkannt würde?

Andreas: Die „jungen Wilden“ würden ihre neuen Ideen mit den „alten Hasen“ besprechen. Diese würden ihre größere Erfahrung dazu nutzen, die Jungen auf mögliche Risiken aufmerksam zu machen und Vorschläge zu bringen, wie man noch sicherer zum Erfolg kommt. Beide Gruppen würden sich gegenseitig respektieren und die Fähigkeiten der jeweils anderen Seite schätzen und nutzen. Es würde ein guter Austausch stattfinden. Ich glaube, da **habe ich jetzt auch bereits das 3. Metaprinzip mit hereingebracht**. Ist das falsch?

Jennifer: Das kann ich mir nicht vorstellen. Dieses 3. Prinzip schwebt ja angeblich über allem, warum soll es da in der Problembeschreibung keinen Platz haben?

Andreas: Ich glaube, Jennifer, bei mir hat sich durch dieses Frage-und-Antwort-Spiel schon etwas verändert bezüglich meiner Anerkennung des „Gegebenen“. Zunächst habe ich das Ganze nur als lästiges Problem gesehen, das mich wieder einmal von meiner eigentlichen Arbeit abhält, wie bisher alles, was mit den Zukunftsplänen von LAW zusammen hängt. Ich meine, wann habe ich zuletzt Zeit gehabt, an einer eigenen technischen Entwicklung zu arbeiten? Aber die Zukunft von LAW zu sichern ist ja meine eigentliche Aufgabe - und scheinbar ist es dafür im Moment wichtiger, dass ich meine Mitarbeitenden in die Lage versetze, Innovationen zu kreieren, als dass ich mich selbst als Oberentwickler betätige. Ich habe allerdings noch keine Ahnung, wie ich die Mitarbeitenden dazu bringen kann, dieses „Gegebene“ auch konstruktiv zu sehen. Aber dazu ist es sicher noch zu früh. Wenn Sie wollen, Jennifer, können wir uns jetzt gerne dem 2. Metaprinzip zuwenden.

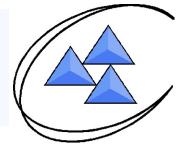
Fragenkatalog zum 2. Metaprinzip: 4 Grundannahmen

1. Grundannahme - Jedes Element in einem sozialen System hat das (gleichwertige) Recht, nicht aus seinem System ausgeschlossen zu werden.

Jennifer: Andreas, Sie haben neulich gesagt, dass in der Belegschaft bereits darüber diskutiert wird, was einen „richtigen LAW-ler“ ausmacht. Gibt es Kriterien, die für diese „echte“ Zugehörigkeit zu LAW eine besonders wichtige Rolle spielen?

Andreas: Zunächst einmal ist es wichtig, wie lange jemand dazu gehört. Auch langjährige Mitarbeitende argumentieren bei internen Auseinandersetzungen oft mit der Dauer ihrer Erfahrung in ihrem Arbeitsbereich. Die Meinung eines Mitarbeitenden, der schon fünfzehn Jahre Erfahrung in einem bestimmten Gebiet aufweisen kann, hat mehr Gewicht, als diejenige eines Kollegen/einer Kollegin, der oder die vielleicht erst acht oder zehn Jahre dabei ist. Respekt ist also etwas, das man sich erst verdienen muss.

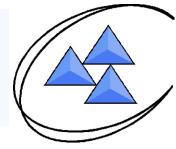
Nun schauen Sie mich nicht so kritisch an, Jennifer. Ich sagte ja schon, dass ich mir meines eigenen Läuterungsbedarfs voll bewusst bin. Auch von dem nächsten Kriterium bin ich mit Sicherheit beeinflusst: Alter wird bei LAW mit Erfahrung gleichgesetzt und damit mit Qualität und Leistung. Hohe Qualitätsstandards haben eine größere Bedeutung als kurzfristige Erfolge. Außerdem sind „richtige LAW-ler“ nicht sehr risikofreudig. Auch das sehen Sie ja an mir. Ein weiteres Kriterium ist die Loyalität zum Unternehmen. LAW-ler identifizieren sich mit dem Unternehmen und sind stolz darauf. Es ist für sie nicht einfach nur ein „Job“, sondern eine echte Aufgabe, für die sich jeder Einsatz lohnt. - Es gibt sicher noch weitere Kriterien, aber ich glaube, das sind die wichtigsten.



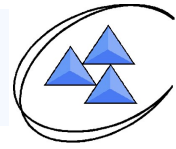
- Jennifer:** Es stimmt schon, Andreas: Nach diesen Kriterien sind Sie der LAW-ler schlechthin. Ich beurteile aber heute manches anders als am Anfang, und mir ist bewusst, dass in diesen Kriterien viel Wertvolles liegt. Aber jetzt zum Problem: Gibt es Hinweise darauf, dass bestimmte Systemelemente ausgeschlossen werden?
- Andreas:** Wenn wir das Verhalten der langjährigen Mitarbeitenden gegenüber den Jüngeren anschauen, heißt die Antwort eindeutig „ja“. Es sieht so aus, als ob die Älteren versuchen, die Jüngeren abzublocken und sie auszuschließen. Und es gibt ja auch schon „Erfolge“ in Form von Kündigungsabsichten bei den Jungen. Die „Fluchttendenzen“ einiger Älterer lassen andererseits darauf schließen, dass sie sich auch nicht mehr so zugehörig fühlen wie früher.
- Jennifer:** Da Sie das bejahen, müssen wir als nächstes fragen: Welche der Zugehörigkeitskriterien spielen dabei eine Rolle?
- Andreas:** Im Grunde wahrscheinlich alle, die ich genannt habe. Bei dem Abblocken der Älteren gegenüber den Jüngeren geht es wahrscheinlich in erster Linie darum, dass die Jüngeren die Bedeutung der Zugehörigkeitsdauer für den Status, der jemandem zuerkannt wird, nicht akzeptieren wollen. Da aber diese Zugehörigkeitszweifel offensichtlich nicht nur die Jüngeren, sondern auch die Älteren erfasst, glaube ich eher, dass diese Kriterien sich bereits in Veränderung befinden und schon deshalb alle eine Rolle spielen.
- Jennifer:** Das würde bedeuten, dass eine Werteveränderung im Gange ist. Für mich sieht es auch so aus, als ob der Ausgleich fehlt, was eine **Verletzung des 3. Metaprinzipts** bedeutet. Jede Altersgruppe möchte ihre Vorstellungen durchsetzen. Keine will von den anderen etwas annehmen. Welche Hypothese für die vorhandene Störung des Systemgleichgewichts lässt sich aus diesen Überlegungen zur 1. Grundannahme ableiten?
- Andreas:** Meine Hypothese lautet: Die Kriterien, die für die Zugehörigkeit bei LAW bisher von Bedeutung waren, sind im Wandel begriffen. Man könnte auch sagen, wir befinden uns in einem Werteumbruch. Wenn die 1. Grundannahme in Zukunft gelten soll, dann müssen diese Kriterien neu definiert werden - aber so, dass sowohl die langjährigen Mitarbeitenden sich darin wieder finden, als auch die jüngeren.

2. Grundannahme - Innerhalb des Systems hat das Frühere vor dem Späteren Vorrang. - Zwischen sozialen Systemen oder Subsystemen hat das Spätere Vorrang vor dem Früheren.

- Jennifer:** Wenn wir jetzt zur 2. Grundannahme kommen, müssen wir die beiden darin enthaltenen Prinzipien voneinander trennen. Fangen wir zunächst mit dem Vorrang des Früheren vor dem Späteren an. Das hat Ihr Freund Stephan aus meiner Sicht in seiner Geschichte über die Apogi gut erklärt. Wenn ich mich recht erinnere, bedeutete dieses Prinzip bei den Apogi, dass die Älteren den Jüngeren, neu Hinzugekommenen Platz einräumten und ihnen etwas von allem abgaben, Nahrungsmittel, Land usw. Dafür erhielten sie Privilegien in Form von Anerkennung, Respekt, einen besseren Platz am Feuer und anderes mehr. Hier zeigt sich auch besonders deutlich der Einfluss **des 3. Metaprinzipts, nämlich das Gleichgewicht von Geben und Nehmen**. Wenn wir das jetzt auf LAW übertragen, muss die erste Frage heißen: Ist dieser erste Teil der 2. Grundannahme erfüllt oder gibt es Störungen, die mit dem Problem, das wir betrachten, zu tun haben könnten?



- Andreas:** Also auch hier kann ich nur mit einem ganz klaren „ja“ antworten. Diese Regel hat bei mir schon während Stephans Erzählung eine Reihe von Vergleichen mit unserer Realität hervorgerufen. Meine „jungen Wilden“ wollen offenbar den Älteren keine Handbreit Vorrang geben und meine „alten Hasen“ rücken keinen Millimeter zur Seite, um den Neuen Platz zu machen. Respekt und Anerkennung bekommen die Älteren von den Jungen nicht. Die Frage ist: Bekommen sie genug von uns Führungskräften von dem, was sie als „Privileg“ für sich definieren können? Ich zweifle daran. Wir haben die Jungen nach der Fusion einfach nur in die bestehende Situation hinein gestopft, ohne uns Gedanken darüber zu machen, wie wir einen solchen Ausgleich fördern können.
- Jennifer:** Damit haben Sie bestätigt, dass hier eine Störung vorliegt, und auch gleich die Antwort auf die Frage gegeben, wie diese Störung ausgeprägt ist und was sie mit dem anfangs definierten Problem zu tun hat. Sie haben auch schon Ihre Hypothese definiert. Somit können wir gleich wieder die Frage stellen: Welche Interventionen lassen sich daraus ableiten?
- Andreas:** Interventionen können eigentlich nur in die Richtung gehen, dass ich mir überlege, wie ich die älteren Mitarbeitenden aufwerten kann - vielleicht durch Zusatzfunktionen - und so ihre spezifischen Stärken für die Jungen und damit für das Unternehmen noch besser nutzbar mache. Als „Experience Manager“ könnten sie z.B. in regelmäßigen Abständen erfolgreiche und/oder fehlgeschlagene Vorgehensweisen in den Teams zur Diskussion stellen. Das würde zur Reduzierung von Wiederholungsfehlern führen und den Wissenstransfer zwischen Jung und Alt fördern. In diese Richtung könnte man weiterdenken. Einige der erfahrenen Mitarbeitenden könnte man sicher auch gut als Coaches oder Mentoren für die jungen High Potentials einsetzen. Man müsste einen Weg finden, dass diese die Unterstützung auch annehmen. **Auch damit würde das 3. Metaprinzip aktiv.**
- Jennifer:** Zusätzlich könnte man die älteren Mitarbeitenden gezielt als „trouble-shooter“ ausbilden. Es gibt auch sicher Möglichkeiten, die Erfahrungen bei der Planung und dem Bau neuer Anlagen zu nutzen. Oder im Bereich Umweltmanagement. Sie könnten auch qualifiziert werden, um als Vermittler bei Teamkonflikten zu wirken.
- Andreas:** An Ideen mangelt es uns offenbar nicht. Was ist aber mit dem zweiten Teil der 2. Grundannahme: **Das Spätere hat Vorrang vor dem Früheren?** Eine Störung liegt hier auch vor, denn meine älteren Mitarbeitenden weigern sich offensichtlich, den Jüngeren Vorrang zu geben in irgendeiner Richtung. Sie denken - und auch da muss ich mich wieder mit einbeziehen - die Jungen haben noch viel zu lernen und deshalb sollten sie sich von den Erfahrenen sagen lassen, was Sache ist. Das Beispiel von Stephan mit den Schwiegereltern ist mir noch gut im Gedächtnis, aber wie setze ich das in meinem Bereich um?
- Jennifer:** Sie stimmen also zu, dass es auch Störungen zum 2. Teil der 2. Grundannahme gibt - und Sie haben auch schon im Ansatz beschrieben, wie sich das auswirkt. Ihre Frage geht nun einen Schritt weiter: Welche Hypothesen lassen sich ableiten? Sie erkennen ja an, dass die Jungen eine Menge frischen Wind hereinbringen - das war ja wohl auch gewollt. Sie haben auch gesagt, dass LAW flexibler werden muss. Dazu müssen verkrustete Strukturen aufgebrochen werden. Der 2. Teil dieser Regel könnte doch bedeuten - um möglichst nahe an Stephans Schwiegereltern-Beispiel zu bleiben - dass Sie den jungen qualifizierten Leuten mehr Unabhängigkeit und Freiräume ermöglichen. Entscheidungskompetenzen müssen deutlich nach unten verlagert werden. Sehe ich das richtig?



Andreas: Ich fürchte ja, Jennifer. Und wie ich mich, meine Abteilungsleiter und meine anderen langjährigen Mitarbeitenden kenne, wird uns das nicht sehr gefallen. Aber noch hoffe ich, lernfähig zu sein. Ich möchte noch eine Hypothese ergänzen:
Das 3. Metaprinzip ist aus meiner Sicht hier besonders wichtig, deshalb sollte die Interaktion zwischen den Generationen deutlich verstärkt werden. Man könnte z.B. Kompetenz-Tandems bilden mit je einem jungen und einem älteren Mitarbeitenden. Oder wir schaffen intergenerative Teamstrukturen zu unterschiedlichen Zielsetzungen, wo die Jungen besonders gute Gelegenheit haben, zu zeigen was sie können, und die Älteren aus ihrer Erfahrung Ergänzungen bringen. Oder wie wäre es mit Workshops mit dem Motto: „Alt lernt von Jung“?

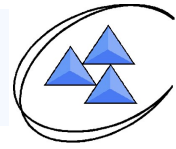
3. Grundannahme - Der höhere Einsatz hat Vorrang. (Verantwortung, Überordnung)

Jennifer: So, die beiden ersten Grundannahmen haben wir ja eindeutig als „Störenfriede“ identifizieren können. Jetzt sollten wir uns der 3. Grundannahme zuwenden. Hier geht es zunächst um die offizielle Hierarchie, d.h. wer per Struktur mehr Verantwortung übertragen bekommen hat, von dem wird erwartet, dass er auch mehr Einsatz zeigt. Oder umgekehrt: Wer mehr Einsatz bringt, mehr leistet, der soll auch dafür Anerkennung bekommen und einen höheren Status.

Andreas: So kann ich das nur unterschreiben. Es ist doch ganz selbstverständlich, dass zum Beispiel ich, als Bereichsleiter, einen höheren Einsatz zeige und höhere Verantwortung trage, als ein Facharbeiter in der Produktion. Also in diesem Punkt sehe ich bei uns keine Verletzung oder Störung der Apogi-Regel!

Jennifer: Langsam, Andreas. Ich bin mir dessen nicht so sicher. Wie haben eben gerade darüber gesprochen, dass die neuen Mitarbeitenden mehr Freiräume bekommen sollten und mehr Möglichkeiten zu Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme. War es bisher nicht so, dass Ihre Abteilungsleiter alles entschieden haben, jedenfalls das, was Sie als Bereichsleiter ihnen zum Entscheiden übrig ließen - ich hoffe, Sie nehmen mir das nicht übel. Ihre so genannten „Teamleiter“ zum Beispiel sind sicher fachlich hoch kompetent, haben aber keine wirkliche Führungsverantwortung. Die Frage ist, ob das noch in die neue Kultur passt. Außerdem wird es in der verstärkten Projektstruktur immer häufiger vorkommen, dass Projektleiter/innen Mitarbeitende in ihrem Team haben, die hierarchisch über ihnen stehen.

Andreas: Ich wusste ja, dass ich den Spiegel vorgehalten bekomme! Aber ich wollte es ja auch so haben. Sie haben recht, Jennifer, ich werde mich mit diesem Thema auch auseinandersetzen müssen. Mir wird klar, dass die Teamleiter in der neuen Struktur jetzt auch mehr als Führungskräfte gefordert sind. Sie können sich nicht mehr auf die Fachschiene zurückziehen. Vielleicht war das nie optimal, aber jetzt könnte es verhängnisvoll für alle Beteiligten werden. - Aber müssten wir diese dritte Grundannahme nicht noch erweitern? Über die offizielle Hierarchie hinaus? Besonderer Einsatz muss sich doch auf allen Ebenen lohnen, unabhängig von der Kompetenz, die aus der hierarchischen Position stammt. Ohne Einsatz ist diese ja auch nicht viel wert. Was ist aber mit dem Mitarbeiter, der sich für nicht zuständig erklärt, obwohl der zuständige Kollege noch zwei Wochen im Urlaub ist? Oder die Putzfrauen, die die Kaffeemaschine nicht abstellen, weil sie nur für das Putzen zuständig sind? Das gemeinsame Ziel im Vordergrund sehen, Gemeinschaftsgefühl entwickeln - sind das nicht die Werte, die diese Grundannahme anspricht? Der Einsatz, der nicht selbstverständlich ist, das Gegenteil von „Dienst nach Vorschrift“ und „innerer Kündigung“?



Jennifer: Hui, jetzt legen Sie aber los! Nein, bitte, jetzt nur nicht beleidigt sein, ich stimme ja durchaus zu. Also wir sind uns demnach einig, dass in diesem Bereich auch Einiges erneuert werden muss. Jedoch scheint mir die Verbindung zu dem Problem nicht so deutlich, wie bei den Grundannahmen 1. und 2.

Andreas: Trotzdem werde ich auch dieses Thema nicht aus den Augen verlieren, denn es steht doch mit dem Konflikt, den wir betrachten, in Verbindung. Dann fehlt uns jetzt nur noch die 4. Grundannahme, schauen wir sie uns an?

4. Grundannahme - Besondere individuelle Fähigkeiten und besondere Leistungen haben Vorrang.

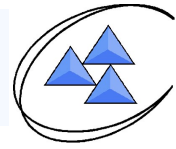
Jennifer: Hier geht es um individuelle Leistungsfähigkeit und daraus resultierende Erfolge. Fragen wir zunächst wieder nach der Bedeutung für unser Problem. Ich glaube, beide Seiten - die Jüngeren wie die Älteren - können die besonderen Fähigkeiten und Leistungen der jeweils anderen nicht richtig würdigen. Wenn das stimmt, dann ist diese Grundannahme auch bedeutsam. Was meinen Sie?

Andreas: Zweifellos. Beide Seiten sehen nur die Defizite der jeweils anderen. Jetzt ist die Frage angebracht: Was sind die spezifischen Stärken beider Gruppen? Was können sie besonders gut? Die Älteren haben mehr Erfahrung, sie kennen die Tücken. Sie sind in der Lage, technische Probleme mit wenig Aufwand und vielen kleinen Tricks, die sie sich im Laufe der Zeit angeeignet haben, zu lösen. Wenn etwas schief läuft, können sie auf eine ähnliche Situation zurückgreifen, die sie schon einmal erlebt haben. Viele von ihnen haben auch gute Menschenkenntnis - nicht alle, aber doch einige. Sie sind nicht mehr so stark damit beschäftigt, um jeden Preis Karriere zu machen, haben andere Prioritäten. Ich könnte jetzt noch vieles aufführen, aber ich lasse es mal bei diesen wichtigen Punkten bewenden.

Jennifer: Und die „jungen Wilden“? Sie sind unbelastet davon, dass man dies oder das „immer schon so gemacht hat“. Sie sind neugierig, flexibel, unkonventionell. Ihr Know-how hat noch nicht die Tiefe, wie bei den Älteren, aber es ist in vielen Bereichen aktueller. Sie sind ungeduldig und zukunftsorientiert. Sie wollen die Themen von Morgen mitgestalten und weniger die Probleme von Gestern lösen. Auch diese Liste ließe sich jetzt noch beliebig verlängern. Aber es sieht schon jetzt für mich so aus, als ob diese jeweiligen Stärken sich nicht widersprechen, sondern sich wunderbar ergänzen.

Andreas: Auch hier haben Sie meine Zustimmung. Das ist ja schon unheimlich, wie einig wir uns sind! Und damit haben wir auch schon eine wichtige Hypothese: Die Fähigkeiten, die fachlichen und auch persönlichen Kompetenzen der „jungen Wilden“ und der „alten Hasen“ sind komplementär! Dann ergibt sich daraus auch ein Lösungsansatz mit der Fragestellung: Wie können wir beiden Gruppen Gelegenheit geben, mehr von dem zu zeigen, was sie besonders gut können?

Jennifer: Wenn ich mir unsere bisherigen Ideen ansehe, gibt es da schon einige Ansätze, die auch dieses Ziel unterstützen können. Zusätzlich könnten wir natürlich noch einen Schritt weiter gehen und uns überlegen, welche spezifischen Weiterbildungsangebote für beide Gruppen hilfreich wären, um ihre jeweilige Leistungsfähigkeit noch besonders zu stärken. Die Älteren brauchen da wahrscheinlich zum Teil andere Förderungsmaßnahmen als die Jungen.



Andreas: Einverstanden. Aber neben altersspezifischer Weiterbildung müssen auch Angebote vorhanden sein, die generationenübergreifend sind. **Denn das 3. Metaprinzip, das Thema Austausch**, sollten wir auch hier nicht vergessen. - Ich glaube, unsere Personalleiterin, Frau Kaule, wird alle Hände voll zu tun haben, denn das alles können wir nur realisieren mit ihrer professionellen Unterstützung.

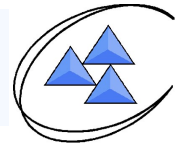
Jennifer: Ich möchte wetten, dass Frau Kaule sich sehr freuen wird über diese neuen Herausforderungen. Aber bei allem Ideenreichtum, den wir hier entwickelt haben, fehlt mir noch ein entscheidender Punkt, wenn wir uns zurück erinnern an unsere Überlegungen zum 1. Metaprinzip. Wir waren uns einig, dass es sich um eine Werteveränderung handelt, die Ihrem Bereich, vielleicht ganz LAW, ins Haus steht. Wenn wir zusätzlich noch die Hypothese bezüglich der Stärkung der Unabhängigkeit und der Schaffung von Freiräumen ins Auge fassen, die wir im Rahmen des 2. Metaprinzipts formuliert haben, dann ist es nicht damit getan, dass wir hier am grünen Tisch Maßnahmen entwickeln, sondern dann sollten wir auch die Mitarbeitenden selbst fragen! Ich werde die Lektion nie vergessen, die ich am Anfang meiner Tätigkeit bei LAW von meinen Vertriebsmitarbeitenden gelernt habe. Der Workshop, den wir damals veranstaltet haben, hat wahre Wunder bewirkt. So etwas Ähnliches könnte ich mir auch in diesem Fall vorstellen.

Andreas: Ich bin mittlerweile zu fast allem bereit. Ziel eines solchen Workshops müsste sein, die Widerstände gegen eine Kooperation aufzuweichen und die Mitarbeitenden selbst Ideen entwickeln zu lassen. Wir bräuchten nur ein Konzept, das speziell zu diesem Konflikt passt ... Mir selbst hat einmal eine Frageart geholfen, die sich „paradox“ nennt. Das heißt, man fragt sich, wie man eine gegebene Problemsituation noch verschlimmern könnte. Das ist zunächst sehr verwirrend, jedenfalls war es das für mich, hat mich aber letzten Endes doch weiter gebracht. Kann man so etwas nicht auch als Intervention in einem Workshop verwenden?

Jennifer: Andreas, das gefällt mir richtig gut. Ich dachte auch schon daran, dass man gerade bei dieser verhärteten Situation etwas „Verrücktes“ machen müsste, um wieder Bewegung in die Fronten zu bringen. Vielleicht könnte die Frage im Workshop lauten: „Wie können wir erreichen, dass die Fusion zwischen „Innovation FLOW“ und LAW zuverlässig scheitert?“ oder so ähnlich. Wir sollten aber auch dazu sicherheitshalber Frau Kaule ansprechen.

Nach fast vier Stunden intensiver gemeinsamer Arbeit lehnten sich beide aufatmend zurück und schauten sich die Ergebnisse, die auf zahlreichen Flipchart-Blättern notiert waren, noch einmal an. Dann sagte Jennifer: „Das war nicht nur hochinteressant, es hat mir wirklich Spaß gemacht. Aber jetzt ist bei mir auch die Luft ‘raus. Was halten Sie von unserem Ergebnis, Andreas?“

„Ich bin mehr als zufrieden“, erwiderte Andreas. „Wir sind viel weiter gekommen, als ich erwartet habe. Ich glaube, Frau Kaule wird überrascht sein, und ich denke auch, es wird ihr gefallen, was da an neuen Herausforderungen für sie drinsteckt. Vor allem aber: Ich habe dabei auch gelernt, wie stark ich selbst noch in alten Denkweisen gefangen bin, und wo ich konkret bei mir mit Veränderungen anfangen muss. Damit haben Sie mir wirklich sehr geholfen, Jennifer.“



Dienstag, im Büro der Personalleiterin von LAW

Gudrun Kaule war sofort Feuer und Flamme, als Jennifer und Andreas sie über die Ergebnisse ihrer Überlegungen informierten. „Ich finde diese Idee wirklich großartig. Was halten Sie davon, wenn wir Ihr Konzept ergänzen und auf ganz LAW übertragen?“ „Wie meinen Sie das?“ fragte Andreas erstaunt.

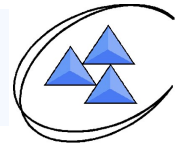
„Nun“, antwortete Frau Kaule, „wir haben auch in anderen Bereichen bei LAW gerade bei den qualifizierten Mitarbeitenden einen hohen Altersdurchschnitt. Die Situation ist deshalb kontinuierlich so entstanden, weil die meisten Mitarbeitenden ungewöhnlich lange bei LAW geblieben sind in der Vergangenheit. Das war und ist ja auch erwünscht. Dadurch hat sich eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen eingestellt, unsere Investitionen in weiterqualifizierende Maßnahmen haben sich für uns voll ausgezahlt, und wir haben dadurch das langsame, aber kontinuierliche Wachstum von LAW immer sehr gut stabilisieren können.“

Aber diese Entwicklung, die in der Vergangenheit positiv war, birgt auch eindeutige Gefahren für die Zukunft. Erstens werden in den nächsten zwei bis fünf Jahren viele Mitarbeitende in den Ruhestand gehen, manche auch in den freiwilligen Vorruhestand oder in Altersteilzeit. Wir müssen frühzeitig beginnen, diese Qualifikationen und Erfahrungen zu ersetzen, die wir damit verlieren.

Außerdem sehen wir ja einer neuen, weit weniger ruhigen Zukunft entgegen und brauchen deshalb auch zum Teil andere Fähigkeiten und Mitarbeitende, die sich mit unvorhergesehenen Veränderungen und risikoreichen Herausforderungen wohl fühlen. Ich habe schon viel darüber nachgedacht, wie wir es schaffen können, einerseits die Erfahrungen der ‚alten Hasen‘ weiter zu nutzen, andererseits den frischen Wind und die unverbrauchte Energie, die junge Mitarbeitende uns bieten können, mit dem bestehenden Erfahrungswissen zusammenzuführen. Ihren Ansatz, Frau Reding und Herr Hertenhag, könnten wir nutzen, um ein übergreifendes Konzept für ein so genanntes ‚intergeneratives Wissensmanagement‘ LAW-weit zu etablieren, das genau dies leistet.“

„Dann werden Sie also das Konzept in meinem Bereich unterstützen?“ fragte Andreas gespannt. „Aber nur zu gerne“, bestätigte die Personalleiterin. „Wir können es bei Ihnen in Entwicklung und Konstruktion als Pilotprojekt realisieren - und ich bin der Meinung, dass wir damit so schnell wie möglich anfangen sollten. Geben Sie mir ein wenig Zeit, um mir das Ganze noch etwas detaillierter durch den Kopf gehen zu lassen. Wie wäre es, wenn wir uns noch Ende dieser Woche zusammen setzen und die ersten Schritte festlegen?“

Natürlich stimmten die beiden anderen begeistert zu.



Anhang A. Systemische Problemlösung - Die Metaprinzipien

Die systemischen Metaprinzipien wurden von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer* formuliert, die sich überwiegend mit systemischen Strukturaufstellungen beschäftigten. Zur Anwendung der Prinzipien zur Problembearbeitung formulierten sie folgende Anleitung:

„Wenn in einem System ein gestörter Zustand vorliegt und nach einer Verbesserung des Zustands bzw. einer Bedingung, bei der die Störungen verschwinden könnten, gesucht wird, sollten die Prinzipien und Metaprinzipien wie folgt verwendet werden:

Prüfe unter Berücksichtigung der Metaprinzipien nach, ob der gegenwärtige Systemzustand versuchsweise als Ausdruck einer Verletzung einer der Grundannahmen rekonstruiert werden kann. Beginne dann den Modifikationsversuch bei der höchstrangigen in der folgenden Liste der Grundannahmen.“ (Varga von Kibéd/Sparrer 2003, S. 180)

Wenn Sie Störungen oder Konflikte in Ihrem beruflichen „System“, d.h. in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Verantwortungsbereich mit Hilfe der systemischen Metaprinzipien analysieren wollen, finden Sie hier noch einmal eine Zusammenfassung der Prinzipien und des Fragenkatalogs, den Sie bereits im Beispiel von Jennifer und Andreas kennen gelernt haben:

A.1 Zusammenfassung zu den Metaprinzipien

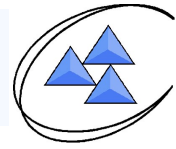
- ⇒ Die Metaprinzipien beschreiben nicht Wahrheiten oder Wirklichkeiten.
- ⇒ Die Metaprinzipien geben keine Vorgabe, wie soziale Systeme funktionieren müssen. Sie können jedoch als Möglichkeiten genutzt werden, um Störungen im systemischen Gleichgewicht zu begegnen oder - allgemeiner ausgedrückt - um Lösungen für Probleme zu finden.
- ⇒ Die Metaprinzipien können zur Hypothesenbildung im systemischen Sinne herangezogen, auf Basis der Hypothesen können geeignete Interventionen abgeleitet werden.
- ⇒ Die Rangfolge der Grundannahmen bestimmt sich durch die Nummerierung 1 bis 4.
- ⇒ Metaprinzip 1 stellt eine Art Grundvoraussetzung dafür dar, dass die übrigen Prinzipien überhaupt wirksam werden können.
- ⇒ Metaprinzip 3 sollte als zusätzliche Dimension betrachtet werden, die in allen Grundannahmen wirkt.

Varga von Kibéd und Sparrer haben dies als „kurative“ (d.h. „heilende“ - im Sinne der Problembearbeitung) Prinzipienauffassung definiert. (Varga von Kibéd/Sparrer, 2016, S. 180).

A.2 Fragenkatalog zum 1. Metaprinzip: Das Gegebene muss anerkannt werden.

- ⇒ Was ist in der vorliegenden Situation das „Gegebene“?
- ⇒ Wer bezeichnet das „Gegebene“ als Problem?
- ⇒ Wen stört das „Gegebene“ am meisten, wen nicht oder weniger?
- ⇒ Welche Reaktionen zeigen diejenigen, die das „Gegebene“ sehr stört, wie sind die Reaktionen der anderen?
- ⇒ Woran würden Sie erkennen, dass das „Gegebene“ anerkannt wird?

* Varga von Kibéd, M.; Sparrer, I.: Ganz im Gegenteil, Heidelberg, 9. Auflage 2016, S. 179ff.



- ⇒ Woran könnten andere es feststellen?
- ⇒ Was würde sich in den Beziehungen zwischen den beteiligten Personen verändern, wenn das „Gegebene“ anerkannt würde?

Das 3. Metaprinzip wird als zusätzliche Dimension begriffen, die auf alle vier Grundannahmen Einfluss hat. Fragen zum Ausgleich von Geben und Nehmen auf allen Systemebenen sind deshalb hier jeweils integriert.

A.3 Fragenkatalog zum 2. Metaprinzip - 1. Grundannahme

Jedes Element in einem sozialen System hat das (gleichwertige) Recht, nicht aus seinem System ausgeschlossen zu werden.

- ⇒ Anhand welcher Kriterien wird im betrachteten System Zugehörigkeit definiert?
- ⇒ Gibt es Hinweise darauf, dass bestimmte Systemelemente ausgeschlossen werden?
- ⇒ Wenn ja, welche der Zugehörigkeits-Kriterien spielen dabei eine Rolle?
- ⇒ Welche Bedeutung hat das 3. Metaprinzip in diesem Zusammenhang?
- ⇒ Welche Hypothese(n) für die vorhandene Störung des Systemgleichgewichts lässt/lassen sich aus den Überlegungen zur 1. Grundannahme ableiten? Welche Interventionen bieten sich an?

A.3 Fragenkatalog zum 2. Metaprinzip - 2. Grundannahme, Teil 1 und 2

Teil 1: Innerhalb des Systems hat das Frühere vor dem Späteren Vorrang.

- ⇒ Ist dieser erste Teil der 2. Grundannahme erfüllt oder gibt es dort Störungen, die mit dem Problem zu tun haben könnten?
- ⇒ Wie zeigt sich diese Störung und welcher Zusammenhang besteht mit dem Problem?
- ⇒ Welche Bedeutung hat das 3. Metaprinzip in diesem Zusammenhang?
- ⇒ Welche Hypothese(n) für die vorhandene Störung des Systemgleichgewichts lässt/lassen sich daraus ableiten? Welche Interventionen ergeben sich daraus?

Teil 2: Zwischen sozialen Systemen oder Subsystemen hat das Spätere Vorrang vor dem Früheren.

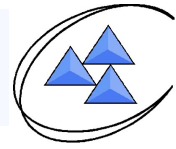
- ⇒ Ist dieser zweite Teil der 2. Grundannahme erfüllt oder gibt es dort Störungen, die mit dem Problem zu tun haben könnten?
- ⇒ Wie zeigt sich diese Störung und welcher Zusammenhang besteht mit dem Problem?
- ⇒ Welche Bedeutung hat das 3. Metaprinzip in diesem Zusammenhang?
- ⇒ Welche Hypothese(n) für die vorhandene Störung des Systemgleichgewichts lässt/lassen sich daraus ableiten? Welche Interventionen ergeben sich daraus?

A.3 Fragenkatalog zum 2. Metaprinzip - 3. Grundannahme

Der höhere Einsatz hat Vorrang. (Verantwortung, Überordnung)

Hier geht es entweder um die offizielle Hierarchie, d.h. wer per Struktur mehr Verantwortung übertragen bekommen hat, von dem wird erwartet, dass er auch mehr Einsatz zeigt.

Oder: Wer mehr Einsatz bringt, mehr leistet, der soll auch dafür Anerkennung bekommen und einen höheren Status.



- ⇒ Ist die 3. Grundannahme in Bezug auf die offizielle Hierarchie erfüllt oder gibt es dort Störungen, die mit dem Problem zu tun haben könnten?
- ⇒ Wie zeigt sich diese Störung und welcher Zusammenhang besteht mit dem Problem?
- ⇒ Ist die 3. Grundannahme auf allen Ebenen auch außerhalb der offiziellen Hierarchie erfüllt, d.h. erhalten auch dort diejenigen z.B. mehr Status oder Anerkennung, die mehr Verantwortung übernehmen oder einen höheren Einsatz zeigen?
- ⇒ Welche Bedeutung hat das 3. Metaprinzip in diesen jeweiligen Zusammenhängen?
- ⇒ Welche Hypothese(n) für die vorhandene Störung des Systemgleichgewichts lässt/lassen sich daraus ableiten? Welche Interventionen wären hilfreich?

A.3 Fragenkatalog zum 2. Metaprinzip - 4. Grundannahme

Besondere individuelle Fähigkeiten und besondere Leistungen haben Vorrang.

- ⇒ Ist die 4. Grundannahme erfüllt oder gibt es dort Störungen, die mit dem Problem zu tun haben könnten?
- ⇒ Wie zeigt sich diese Störung und welcher Zusammenhang besteht mit dem Problem?
- ⇒ Welche Bedeutung hat das 3. Metaprinzip in diesen jeweiligen Zusammenhängen?
- ⇒ Welche Hypothese(n) für die vorhandene Störung des Systemgleichgewichts lässt/lassen sich daraus ableiten? Welche Interventionen können hilfreich sein?

Anhang B. Paradoxe Fragen und Paradoxe Interventionen

Paradoxe Fragen sind sehr charakteristisch für das systemische Denken. Ihr Ziel ist es, Alternativen zu einer bestehenden Wirklichkeitskonstruktion zu finden, die sich als nicht hilfreich erweist. Die Vorteile der paradoxen Fragestellung bestehen vor allem darin:

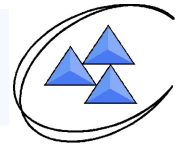
- ⇒ Es fällt dadurch vielfach leichter zu erkennen, dass man dem Problem oder Konflikt nicht völlig hilflos gegenüber steht, nicht der Situation ausgeliefert ist.
- ⇒ Wenn ich etwas tun kann, um die Situation zu verschlechtern, liegt es nahe, dass es auch Möglichkeiten geben muss, etwas Positives beizutragen.
- ⇒ Ich kann dadurch angeregt werden, die Verantwortung für meinen Anteil am Problem bzw. Konflikt zu übernehmen und aktiv zu werden, statt nur darüber zu klagen.

Hier noch einmal einige Beispiele für paradoxe Fragen:

- Was könnten Sie tun, um Ihr Problem zu verschlimmern oder es aufrecht zu erhalten?
- Was könnten andere tun, um Ihnen dabei zu helfen?
- Was könnten Sie tun, um mit Ihren Problemlösungsversuchen zuverlässig zu scheitern?

Die Vorteile der paradoxen Frage können Sie natürlich auch nutzen, um Ihrem System (z.B. Ihrem Arbeits- oder Projektteam), das Störungen aufweist, vielleicht unerwünschtes Verhalten zeigt, Anregungen zu konstruktiven Veränderungen zu geben. Das bedeutet: Sie verwenden die paradoxe Fragestellung als Intervention, d.h. als Aktion zur Lenkung des Systems.

Eine paradoxe Intervention bleibt natürlich auch nicht bei der Feststellung stehen, WAS man WIE noch verschlimmern könnte. Sie regt dann, wenn eine alternative Wirklichkeitskonstruktion gefunden wurde, in einem nächsten Schritt dazu an, im problemlösenden Sinne aktiv zu werden. Drittens werden daraus Maßnahmen und Vereinbarungen abgeleitet, deren Realisierung in der Verantwortung aller Beteiligten liegen.



Jennifer und Andreas sind im vorliegenden Beispiel der Meinung, dass eine paradoxe Intervention gut geeignet sein könnte, um die „jungen Wilden“ und die „alten Hasen“ in Andreas' Verantwortungsbereich in einem Workshop zu ersten Ideen für eine zukünftige konstruktive Zusammenarbeit über die Generationen hinweg zu veranlassen.

Ein solcher Workshop würde dazu beitragen, die Mitarbeitenden von „Betroffenen“ des Problems zu „Beteiligten“ zu machen, d.h. sie aktiv in die Verantwortung für den Erfolg einzubeziehen. Da die angestrebte Kultur bei LAW beinhaltet, den Mitarbeitenden mehr Eigenständigkeit und Freiräume zu geben - und damit auch mehr Eigenverantwortung - könnte ein solcher Workshop in dieser Art gut dazu passen. Es ist immer günstig, wenn die Merkmale des Ziels (der neuen Kultur) sich bereits in den Hilfsmitteln, auf dem Weg dorthin (in dem Workshop) wiederfinden.

Die paradoxe Intervention in dem geplanten Workshop könnte folgende Schritte aufweisen:

- 1. Schritt:** Wie können wir (als alte und neue Mitarbeitende des Bereichs Produktion und Entwicklung von LAW) den Erfolg der Fusion zuverlässig zum Scheitern zu bringen?
- 2. Schritt:** Welchen Beitrag können wir konkret leisten, um die im 1. Schritt definierten Misserfolgsfaktoren zu Erfolgsfaktoren werden zu lassen?
- 3. Schritt:** Wer übernimmt für die Realisierung welcher Veränderungen oder Maßnahmen aus dem 2. Schritt die Verantwortung? In welcher Form?

Literaturhinweise

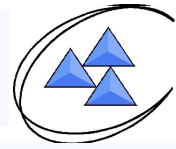
Dieses Whitepaper enthält einen Auszug aus:

C. Lünborg: Projekt „Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Norderstedt 2006, Kapitel 8: „Die Übernahme“, S. 285ff.

Weiterführende Literatur zu den systemischen Metaprinzipien:

Varga von Kibéd, M.; Sparrer, I.: Ganz im Gegenteil, Heidelberg, 9. Auflage 2016

Sparrer, I.: Wunder, Lösung und System, Heidelberg, 6. Auflage 2014



Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)



Der Interviewbaukasten **HIT** (Hybrides Interview in Teilstrukturierung) Eignungsdiagnose-Tool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse



Teil I: Der wissenschaftliche Hintergrund

Teil I:
Hintergrund +
Anleitung
zu **HIT**

des Interview-Baukastens:

- ◆ Beschreibung der Schritte im teil-Fragearten (z.B. Biografische und Beurteilungsdimensionen/-kriterien/
- ◆ Die spezifischen Merkmale, durch die sich der Baukasten von seinen „Quellen“ unterscheidet bzw. wie er deren Nachteile überwindet.
- ◆ Anforderungsanalyse aus der Unternehmensstrategie ableiten, Positionsziele, Fachliche und Personale Anforderungen auf dieser Basis erarbeiten.
- ◆ Anregungen und Beispielformulare für die professionelle Vor- und Nachbereitung der Interviews, d.h. z.B. Interviewplanung, Schulung von Beurteilern und Beurteilerinnen, Dokumentation der Beurteilungsergebnisse der einzelnen Interviewschritte, Hilfsmittel zur Auswahlentscheidung, Entscheidungsbegründung, Feedback an die Kandidaten/ Kandidatinnen.

eBook erhältlich als pdf ohne DRM unter

www.xinxii.de/job-karriere-128/der-interviewbaukasten-hit-teil-i-511799

Teil II: Interview-Bausteine: Wenn Sie views bereits vertraut sind, aber am tens Interesse haben, dann finden Sie

Teil II:
Interview-
bausteine
zu **HIT**

mit teilstrukturierten Inter- „Kernbereich“ des Baukas- in Teil II:

- ◆ Detaillierte Definition von 7 Kompe-49) Beurteilungskriterien + verhaltens-
- ◆ 70 Beispielfragen zu Interviewschritt 4.
- ◆ 686 Biografische Fragen zu Interviewschritt 5.
- ◆ 343 Simulationsfragen zu Interviewschritt 7.
- ◆ Konkrete Anforderungen + verhaltensverankerte Beurteilungsanleitungen zu den Interviewschritten 2, 3, 4, 5, und 7.

eBook erhältlich als pdf ohne DRM unter

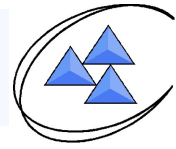
www.xinxii.com/job-karriere-128/bewerbung-133/der-interviewbaukasten-hit-teil-ii-511798

Mit **Teil 1 und 2** können Sie die Gestaltung von professionellen teilstrukturierten Interviews konkret und mit vertretbarem Aufwand planen und höchstmögliche Validität erreichen.

Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Weitere Infos zu **HIT** zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

- ◆ Whitepaper: **WAS? + WARUM?** - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Interviews
- ◆ Whitepaper: **7 x 7 = 100%** - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews
- ◆ Whitepaper: **Casting-Show oder Validität im Recruiting?** Ein Plädoyer für teilstrukturierte Interviews



Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze



Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen

396 Seiten, Norderstedt 2006, 396 Seiten, erhältlich im Buchhandel

„Projekt Gelber Drache“ vermittelt in neun Kapiteln systemische Problemlösungsansätze. Jedes Kapitel enthält eine Fallstudie und einen Ratgeberteil, in dem die fachlichen Inhalte praxisorientiert dargestellt werden und Übungsaufgaben Anregungen zur Anwendung geben (z.B. systemisches Fragen, Kraftfeldanalyse, Tetralemma u.a.).

Die Fallstudien sind in eine Rahmenhandlung eingebettet, die eine spannende Story erzählt: Ein Automobilzulieferer möchte über ein Joint Venture Global Player werden. Dafür sind unternehmensinterne Veränderungsprozesse zu realisieren (Parameter in der Wertschöpfungskette, Umstrukturierung, Arbeitsplatzabbau) und externe Störfaktoren abzuwehren, z.B. Werksspionage, feindliche Übernahmeversuche und interkulturelle Schwierigkeiten.

Die folgenden Unterlagen enthalten jeweils Auszüge aus dem o.g. Buch. Sie finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

Whitepaper: Die Weisheit der Apogi: Generationenmanagement - Schicksal oder Chance?

Whitepaper: Mitarbeitende im Widerstand: Sind Menschen steuerbar?

Whitepaper: Intrige?! - Wunderfrage, verdeckter Gewinn und andere Merkwürdigkeiten

Whitepaper: Konflikt! - Wechselwirkungen, paradoxe Fragen und „Totzeiten“

Whitepaper: Outplacement oder: Wie dreht man ein „Kraftfeld“ um?

Zum Thema Lebens– und Karriereplanung (eWorkbooks)

Der Lebens- + Karrierepfad - Grundlagen zur beruflichen (Neu-)Orientierung

Wir können uns den Lebens- und Arbeitszyklus eines Menschen vorstellen wie das Wandern auf einem Pfad, der durch unterschiedliche Landschaften führt und ihn zu den verschiedensten Lebensstationen bringt. Die symbolische Lebenslandschaft soll mit Bildern der wichtigsten 7 Phasen Anregungen für die eigene aktuelle Lebenssituation und den weiteren Lebenspfad vermitteln.



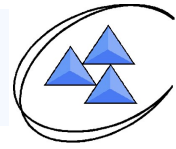
Das Lebens– und Karriereschloss - Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele

Ziel der Arbeit mit dem Lebens- und Karriereschloss ist die Gestaltung einer Vision für die Lebens- und Karriereplanung, aus der konkrete Ziele abgeleitet werden können als Basis für realistische Aktivitäten zur beruflichen (Weiter-)Entwicklung. Die 9 Türme des Lebens– und Karriereschlosses symbolisieren die wichtigsten Bestandteile für diese Ziele.



Beide eWorkbooks enthalten vielfältige Anleitungen und Übungen, die zum größten Teil mit interaktiven Textfeldern ausgestattet sind, sodass sie nicht nur online gelesen, sondern auch bearbeitet werden können. Sie sind erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Whitepaper mit detaillierteren Vorab-Infos zu beiden eWorkbooks finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de



Zum Thema Führung und Management (eBooks)

Die Motivations-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zur wirkungsvollen Mitarbeitenden-Motivation

Die **Motivations-Toolbox** hat zum Ziel, Ihnen einen Überblick zu verschaffen über ein großes Spektrum an Möglichkeiten, die Ihnen als Führungskraft zum Thema „Motivation“ zur Verfügung stehen und daraus eine Auswahl zu treffen, die zu Ihnen und Ihren Mitarbeitenden am besten passt



Die ersten 3 Dutzend „Appetitanreger“ für die Mitarbeitenden-Motivation

sind als symbolische Handlungen zu sehen, die Aufmerksamkeit, Interesse, Zuwendung und Anerkennung seitens des/der Vorgesetzten signalisieren. Sie setzen positive Impulse für die Arbeitsatmosphäre, sollten jedoch nicht zur bloßen Geste werden.

Die 3 Dutzend „Chancen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

enthalten Tools zum Sichtbarmachen von Wertschätzung, Achtung, Vertrauen, Offenheit sowie Integration und Identifikation, die für Motivation förderlich und wichtig sind.

Die 3 Dutzend „Herausforderungen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

bilden die wesentlichen Grundlagen für länger andauernde und intrinsische Arbeitsmotivation. Sie entsteht in erster Linie aufgrund von Erfolgserlebnissen aus Freude an der Arbeit selbst, aus der Befriedigung über persönliche Weiterentwicklung und inneres Wachstum.

Die Changemanagement-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zum erfolgreichen Changemanagement

Die **Changemanagement-Toolbox** gibt vielfältige Anregungen für die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen auf den 3 Ebenen Inhalt, Verfahren und Verhalten, deren Wechselwirkungen den Erfolg beeinflussen.



In den **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Inhaltsebene** finden Sie Tools für

- A. Change-Grundlagen** (z.B. Mission-/Vision-/Value-Statement)
- B. Strategieplanung** (z.B. Strategy-Map, PESTEL-Methode u.a.)
- C. Strategieumsetzung** (z.B. Balanced Scorecard, SWOT-Analyse u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verhaltensebene** bieten Möglichkeiten

D. zum Verständnis der Verhaltensebene im Changeprozess

(z.B. die 7-phasige Veränderungskurve, Wertebalance u.a.)

E. zum Umgang mit Widerstand gegen Veränderung

(z.B. Widerstandarten und –ursachen, Discount-Modell, U-Prozedur u.a.)

F. zum Umgang mit „Geheimen Spielregeln“

(z.B. Kraftfeld der „Geheimen Spielregeln“, Probleme und Ursachen u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verfahrensebene** bieten Tools zu

G. Planung der Changeprozess-Steuerung

(z.B. 6-Boxen-Modell, 5 Leitprinzipien, Störgrößenanalyse u.a.)

H. Rollen und Aktionen der Prozess-Steuerung

(Führungsrollen in Changeprozessen, Steuerungsvarianten u.a.)

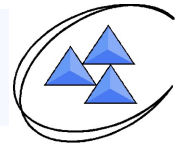
J. Methoden der Changeprozess-Steuerung (Erfolgsfaktoren der Steuerung in den 7 Veränderungsphasen, Evaluation mit Monitoring-Methoden, Einsatz von Großgruppen u.a.)

Zielgruppen für beide eBooks:

Führungskräfte, Personalentwickler/innen, Berater/innen, Trainer/innen, Coaches.

Die eBooks (pdf ohne DRM) sowie Zusatzinfos finden Sie in folgendem Shop:

<https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>



Zum Thema Professionelle Mitarbeitenden-Förderung



eBooks in Planung! Whitepaper mit Vorab-Infos:

Whitepaper: Coaching als Führungsaufgabe

Whitepaper: Mentoring: Persönliche Kompetenz von älteren Mitarbeitenden nutzen

Beide Whitepaper erhältlich zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

Informationen zur Autorin und Impressum

Mein beruflicher Werdegang in Stichworten:

- ◆ Studium und Promotion BWL, Universitäten Mannheim und Frankfurt/M.
- ◆ Mehrjährige eigene Führungserfahrung sowie Verantwortung für Führungskräfteaus- und Weiterbildung in einem EDV-Konzern.
- ◆ Viele Jahre Erfahrung als systemische Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Branchen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aller Ebenen, u.a.
 - ⇒ Führungskräftequalifizierung/-beurteilung/-auswahl,
 - ⇒ Karriereberatung,
 - ⇒ Outplacementberatung,
 - ⇒ Führungskräftecoaching,
 - ⇒ Konfliktmoderation,
 - ⇒ Teamentwicklung,
 - ⇒ Changemanagement,
 - ⇒ Entwicklung und Begleitung von Hochschulabsolventen-AC's, sowie Entwicklungs-AC's.
 - ⇒ Mobbing-Beratung und Mobbing-Prävention,
 - ⇒ Erfahrung in der Personalberatung
- ◆ Eigene Ausbildung in
 - ⇒ systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching,
 - ⇒ Beratung mit Methoden der Gestalt- und Körperarbeit,
 - ⇒ Steuerung von Blended-Learning- und eLearning-Prozessen,
 - ⇒ MBTI-Lizenz
- ◆ Seit mehreren Jahren bis auf Weiteres:
Autorin von diversen Publikationen für Führungskräfte, Experten und Expertinnen von HR, HRD.

IMPRESSUM

Dr. Carola Lünborg
Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim
Mail: dr.luenborg@t-online.de
Web: www.dr.luenborg.de