

## Aufsässige Mitarbeiter

**Kernaufgaben.** Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ermutigt Mitarbeiter, ihre Chefs zu fordern.



Herr Knoblauch, in Ihrem letzten Buch „Personal-Falle“ ging es den Mitarbeitern an den Kragen. Mit der „Chef-Falle“ sind jetzt die Bosse dran?

Jörg Knoblauch

Langsam. Ich habe unterschieden zwischen A-Mitarbeitern, die den Karren ziehen, B-Mitarbeitern, die nebenhergehen, und C-Mitarbeitern, die obendrauf sitzen oder gar bremsen. Unternehmen, die in ihrem komplexen und schnellen Marktsegment bestehen wollen, müssen das Personalniveau insgesamt heben. Also vor allem A-Mitarbeiter einstellen und willige B- und C-Mitarbeitern fördern.

Die Einteilung gibt es auch bei Chefs? Ein richtig guter Chef verfolgt mit seinem Unternehmen eine Vision. Er kontrolliert, ob die Werte und die Richtung stimmen. Vor allem stellt er die passenden Mitarbeiter ein. Denn die machen ihren jeweiligen Job in aller Regel besser, als der Vorgesetzte oder Geschäftsführer das kann.

Und diese Chefs gibt es nicht?

Ich habe auf die „Personal-Falle“ viele kritische bis empörte Zuschriften von Angestellten bekommen. Tenor: Wir könnten besser sein, wenn man uns ließe. Tatsächlich glaube ich, dass sich viele Chefs ihren Führungsanspruch wieder verdienen müssen. Ein Beispiel: gerade Unternehmensgründer kennen sich fachlich super aus. Die Produkte werden gekauft, die Firma wächst. Doch der Chef wächst nicht mit. Er tüfelt weiterhin neue Produkte aus, doch er führt seine Mitarbeiter nicht. Stattdessen überwacht er sie, damit sie die Arbeit so machen, wie er es tun würde.

Was sollen die Mitarbeiter in so einem Fall machen?

Ich möchte Mitarbeiter ermutigen, aufsässig zu sein. Chefs glauben, sie wüssten alles besser, und viele Mitarbeiter glauben das auch. Blödsinn. Egal auf welcher Hierarchiestufe jemand steht, über seine Tätigkeit und wie er sie effektiver erledigen könnte, weiß er am besten Bescheid. Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein alter Hut, aber Unternehmen sollten es konsequent nutzen. Chefs müssen am Unternehmen arbeiten, etwa die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter kontinuierlich verbessern. Engagierte Mitarbeiter verpflichten ihren Boss auf diese Rolle. Sie sind vielleicht aufsässig, aber sie verhalten sich verantwortlich.

Wohin soll das führen?

Das führt zu Unternehmen ohne mittleres Management. A-Mitarbeiter arbeiten in überschaubaren Teams, besorgen sich notwendige Informationen selbst, setzen sich in Absprache mit anderen Teams Ziele und treffen schnelle Entscheidungen, die sofort umgesetzt werden können. Diese Firmen gibt es bereits.

Mit diesen Ansichten gewinnen Sie nicht viele Anhänger unter den Chefs?

Die A-Chefs sind längst auf meiner Seite. Das mögen vielleicht zehn Prozent sein. Wenn die anderen es nicht lernen, werden sie von ihren erfolgreichen Mitarbeitern verlassen, denn die wollen ihr Potenzial ausschöpfen und suchen sich einen herausragenden Chef. Ich glaube, Burn-out beruht vor allem auf zu viel unbefriedigender Arbeit. Dagegen sucht besonders die jüngere Arbeitsgeneration eine erfüllende und sinnstiftende Tätigkeit. Inhaber und Geschäftsführer werden sich notgedrungen umorientieren müssen.

Das klingt so, als ob jedes Unternehmen vor Engpässen strotzt.

Es gibt mehr Potenzial, als viele Führungskräfte denken. Die Aufgabe des Chefs ist es, seine Angestellten zu begeistern – nicht für das Produkt, nicht für das Unternehmen, sondern für eine Vision. Die Menschen produzieren dann keine Seife, sondern Sauberkeit, kein Auto, sondern Mobilität.

Die Fragen stellte Jens Gieseler.



Mal aus sich herausgehen: Tanzen, Schauspielen oder andere Elemente aus der Kunst können fürs Berufsleben neue Impulse bringen.

Foto: Fotolia

## „Kunst setzt Potenziale frei“

**Karriereberater.** Ein gutes Coaching löst festgefahrene Karrierepfade und zeigt Möglichkeiten auf – Elemente aus Kunst, Tanz und Theater können dabei ungewöhnliche Impulse setzen.

Wege ins Künstlerische öffnen sich oft unvermittelt und entfalten sich dann ein Leben lang. So kam Kathrin Keune (32) zum Tanz, später zur Ausbildung als Therapeutin und Pädagogin. Das Künstlerische in ihr führte sie zur Gründung einer Firma und schließlich in eine Bochumer Unternehmensberatung, wo sie als Organisationsberaterin reüssierte. Ein Berufsweg voller Vielfalt, der durch Zufall begann. „Mit vier Jahren sollte ich Schienen für die Beine kriegen, weil ich nach innen lief“, sagt die gebürtige Berlinerin. „Meine Eltern schickten mich stattdessen zum Ballett.“

Zehn Jahre später wollte Kathrin Keune Tänzerin werden. Sie studierte Musical an der Hamburger Stella Academy, und es folgten Engagements am Musicaltheater Neuschwanstein, am Staatstheater Darmstadt, an einem Berliner Kindertheater. Zwischen Tagesauftritten in Tanz und Gesang stellte sie fest: „Das ist es noch nicht. Ich möchte anders mit Menschen arbeiten, sie beraten. Mit Kunst.“

An einer Privathochschule im kalifornischen San Diego, dem Expressive Arts Institute, fand sie das Gesuchte: Die Hochschule, die zur Schweizer European Graduate School (EGS) gehört, bot den Masterstudiengang Expressive Arts Coaching and Consulting (kunstbezogenes Coaching und Beratung).

Praktika in der Trauerbegleitung und in

der Suchtrehabilitation mit Frauen auf Bewährung zeigten ihr, wie es ist, Menschen auf die Fährte ihrer verborgenen Potenziale zu bringen. „Gemeinsames Tanzen, Malen, Dichten, Schreiben halfen dabei. Wir nennen so etwas intermodale Kunstprozesse.“ Aus der Bewegung entstanden Bilder, die gemalt wurden und Assoziationen hervorriefen, welche von den Frauen in Gedichte umgesetzt wurden. „Kunst setzt Potenziale frei“, sagt Keune. „Durch diese alternative Welt gehen Menschen spielerischer mit Konflikten um. Fast nebenbei entstehen Lösungen.“ Die Beratungs- und Coachingklassen der Hochschule bestärkten sie.

### KREATIVES UND ANALYTISCHES VERBINDEN

In Deutschland stieg sie nach einer Zeit der selbstständigen Coachingstätigkeit bei der Unternehmensberatung Contec GmbH ein. „Die Berater hatten gemerkt, dass die Umsetzung ihrer Empfehlungen in den Betrieben nur teilweise gelang“, erzählt Keune. „Sie fanden meinen Kunstansatz interessant. Bei ihnen gab es keinen Ansatz, der die Unternehmenskultur miteinbezieht in Veränderungen – das schafft die Kunst.“ Mit Elementen von Malerei, Tanz und Gesang bringt Katrin Keune heute Teams dazu,

bereichsübergreifend besser zusammenzuarbeiten, oder sie zeigt Einzelnen, wie sie ihre Potenziale besser in den Betrieb einbringen können. „Es ist fantastisch, wenn Menschen über Spielen, Ausdrucksvermögen, Freiheit wieder sie selbst werden.“

Kunst und Management verzahnt auch der 35-jährige Florian Prittwitz-Schlögl im Beruf. Mit seinem Unternehmen Magic Gorilla Coaching & Training verhilft er seit 2012 ambitionierten Querdenkern, persönliche Erfüllung und Erfolg im Beruf zu verbinden. „Das sind große Geister und Weltgestalter, Menschen mit Visionen“, sagt er, „Führungskräfte ebenso wie Selbstständige, aber eben auch Künstler und andere Kreative.“ Zu Prittwitz-Schlögls Angeboten zählen Coachings und Trainings bei beruflicher Veränderung, zu Führung und zum Aufbau einer Selbstständigkeit.

Ein typischer Wirtschaftsvertreter ist er nicht: Prittwitz-Schlögl studierte Theaterwissenschaften und Philosophie. Weil er immer auch eine ausgeprägte strategische Seite hatte, blieb er dem kulturellen Sektor nach dem Studium nicht treu. „Ursprünglich wollte ich als Dramaturg ans Theater“, sagt er. „Bis ich merkte, dass ich Dinge in der realen Welt verändern will. Menschen sollten neben ihren Visionen von dem, was sie erreichen wollen, auch wissen, wie sie Ziele wirklich umsetzen können.“ Sechs Jahre bei McKinsey & Company, zuletzt als Projektleiter, schulten ihn intensiv im analytischen Denken und umsetzungsorientierten Arbeiten. „Die unternehmerische Seite an der Beratung half mir auf die Sprünge, als ich mich eines Tages fragte, wohin ich beruflich auf Dauer will“, sagt er. „Bis ich wusste: ich will

das Kreative mit dem klaren analytischen Ansatz verbinden, um anderen zu helfen, ihre Träume zu verwirklichen. Sauber durchdacht.“ Er ließ sich zum Coach ausbilden.

### PERSPEKTIVWECHSEL INS BERUFSLEBEN EINBRINGEN

Seiner alten Liebe, dem Theater, bleibt er dabei treuer als gedacht: In seine heutige Arbeit fließen gestaltende Elemente aus der Schauspielerei ein. „Menschen sehen ihren Beruf und ihr Leben häufig nur aus einer Perspektive“, sagt Florian Prittwitz-Schlögl. „Sie sehen und zeigen wenige Facetten von sich. Schauspieler lernen sehr früh eine Vielfalt von Ausdrucksmöglichkeiten. Wer diese Art des Perspektivwechsels in seinen Beruf einbringen kann, tritt nicht nur selbstbewusster auf, er sieht auch mehr Handlungsalternativen und kann so scheinbar verfahrenere Situationen erfolgreich bewältigen. Schon der selbstbewusstere Auftritt beeinflusst das Umfeld positiv.“

Prittwitz-Schlögl ist gut gebucht. Wenn er nicht gerade Einzelcoachings durchführt, hält er Seminare. Wer zur Teilnahme nicht persönlich in München sein kann, kann an „Webinaren“ teilnehmen, Seminaren via Internet. Außerdem begleitet er seine Klienten auf Wunsch per Telefon oder Skype.

Keune und Prittwitz-Schlögl zeigen durch ihre Tätigkeit Möglichkeiten auf. „Ich bin nur Mittlerin“, sagt Keune. „Der Fokus liegt auf dem, was die Kunst in den Menschen hervorbringt.“ Judith Schallenberg

### » TERMINE

Am 9. November findet in der Werfthalle Göppingen die **Bildungsmesse Bildung 2013** statt. [www.bildungsmesse-gp.de](http://www.bildungsmesse-gp.de)

Am 28. Oktober, 19 Uhr, startet die Vortragsreihe „Lebensalter – Alter leben. Die **demografische Chance**“ mit einem Vortrag von Prof. Ursula Lehr in der Stadtbibliothek Stuttgart.

Am 8. November veranstaltet die Akad-Hochschule in Stuttgart einen „Tag der **Studienberatung**“ – Interessenten können im Voraus einen Termin zur individuellen Beratung vereinbaren. ☎ 08 00 / 22 55 888; [www.akad.de](http://www.akad.de)

Das Seminar „**Mitarbeitergespräche** zielorientiert und erfolgreich führen“ startet am 12. November, der Workshop „**Konfliktmanagement**“ am 13. November in Remshalden-Grunbach. ☎ 0 71 51 / 70 95 - 88 16; [www.ihk-bildungshaus.de](http://www.ihk-bildungshaus.de)

## Chance auf Stipendium

**Förderung.** Es gibt etwa 2000 Stipendienggeber für Studenten. Sich zu informieren, kann sich lohnen.

Beim Thema Stipendium denken viele erst einmal nur an die großen Namen wie die Studienstiftung des deutschen Volkes. „Dabei gibt es rund 2000 Stipendienggeber für Studenten“, sagt Ulrich Hinz vom Elternkompass, einer kostenlosen Hotline, bei der sich Jugendliche und ihre Eltern über Stipendien informieren können. Dort hätten zum Teil auch Schüler eine Chance, die nicht hochbegabt sind. „Jeder angehende Student oder Erstsemester sollte sich deshalb über die angebotenen Stipendien informieren“, rät Hinz.

Am besten verschaffen sich Jugendliche zunächst einmal einen Überblick. Dabei helfen die Internetseiten [stipendiumplus.de](http://stipendiumplus.de) oder [stipendienlotse.de](http://stipendienlotse.de). „Dort kann etwa nach Stipendien für bestimmte Fächer, The-

men oder Gruppen – zum Beispiel Personen mit Migrationshintergrund – geschaut werden“, erklärt Hinz. Danach lohne sich auf jeden Fall ein Anruf beim Elternkompass – die Berater können Hinz zufolge detaillierte Informationen zu den einzelnen Stipendien geben.

Wer jetzt im Oktober ein Studium aufgenommen hat, ist übrigens noch nicht zu spät dran, um sich für eine Förderung zu bewerben. „Es gibt keine einheitlichen Bewerbungstermine“, erklärt Hinz. Jeder Stipendienggeber mache das für sich – die Bewerbungsfristen liefen deshalb über das ganze Jahr verteilt ab. „Es lohnt sich deshalb immer wieder mal, nach einem Stipendium zu suchen.“

Derzeit erhalten etwa drei Prozent der Studierenden ein Stipendium, sagt Hinz. Die Förderung lohnt sich für die Studenten nicht nur finanziell – häufig haben sie die Chance, an interessanten Workshops und Seminaren teilzunehmen sowie ein Netzwerk mit anderen engagierten Studenten zu bilden. *dpa*

## Arbeitsschutz

Egal ob Schutzbrille oder Helm: viele Arbeitsunfälle könnten verhindert werden, wenn Arbeitnehmer konsequent ihre Schutzkleidung tragen würden. Aus Bequemlichkeit verzichten viele Mitarbeiter aber immer wieder darauf – etwa weil sie den Helm nicht griffbereit haben. Besonders nachlässig sind meist erfahrene Kollegen, da sie meinen, alle Gefahren bei der Arbeit zu kennen. Das teilt der TÜV Rheinland mit. Damit Angestellte ihre Schutzkleidung tragen, seien vor allem die Führungskräfte gefragt. Sie sollten mit gutem Vorbild vorangehen und nicht ohne Helme und Brille arbeiten. Aber auch die Arbeitnehmer selbst können zum Arbeitsschutz im Betrieb beitragen. Zum einen, indem sie Schutzkleidung konsequent tragen. Zum anderen, indem sie etwa den Vorgesetzten rasch informieren, falls neue Gefahrenquellen im Unternehmen auftreten. *dpa*