

Vom Freiberufler zum Unternehmer

Sammlung von Gesichtspunkten von Bernd Schmid 7/ 2010:

Immer wieder versuchen Freiberufler in Richtung Unternehmer aufzubrechen, weil sie dort mehr Möglichkeiten in verschiedener Hinsicht sehen und/oder Entlastung erhoffen. Viele laufen dabei in Misserfolge oder Kosten- bzw. Belastungsfallen, weil sie unterschätzen, dass dies eine deutliche Umstrukturierung ihres Selbstverständnisses, ihrer Arbeitsebenen und Tätigkeiten bedeutet. Vieles muss dazu kommen und integriert entwickelt werden, sonst bleibt Erfolg aus und die Entwicklung auf halber Strecke stecken (Christopherus-Syndrom) Davon abgesehen sollte man für Unternehmertum Talent, Kompetenzen und seelische Kräfte im Hintergrund mitbringen.

Aus meiner Beratungstätigkeit sammle ich typische Gesichtspunkte, z.T. als Probleme und Empfehlungen formuliert, z.T. durch Beispiele erzählt. Diese sollen in eine Schrift: *Vom Freiberufler zum Unternehmer* münden. Eine analoge Schrift: *Vom Angestellten zum Freiberufler* wäre sicher von ähnlichem Interesse. Wer sammelt mit oder will sogar mehr tun?

Typische Fehlorientierungen:

Zum Markt hin:

1. Nicht auf **modische Themen** setzen, auf die zurzeit alle setzen, denn: Wenn alle mit dem Gleichen Geld verdienen wollen, verdient keiner Geld.
Man muss Themen entwickeln, die noch nicht in aller Munde sind und solange mit dem Geld verdienen, wofür man leicht eingekauft wird.
2. Am schwierigsten ist es, mit **neuen Produkten neue Märkte** zu erschließen. Denn: entweder neue Produkte in gängigen Märkten oder neue Märkte mit gängigen Produkten ist einfacher.
3. Nicht auf Themen setzen, für die man leicht **Beifall, aber keine Aufträge** bekommt. Also Medien – und Tagungs-Moden und gute Vorsätze von konkreter Nachfrage und ankoppelbaren Produkten unterscheiden!
4. Neue spannende Themen sind toll und die Suche danach ist verständlich, besonders wenn man fürchtet, ewig mit dem Bauchladen unterwegs sein zu müssen. Doch hat man dafür **kompetente und innovative Kunden** oder eher Kunden, die gerne bequem einkaufen und anspruchsvolle Produkte eher scheuen?
5. Mancher möchte **weg vom Seminar** oder Coaching (und weg von Tages- bzw.-Stundensätzen) hin zu Themenbetreuungen, pauschalen Partnerschaften und Projektverträgen. Doch hat man den Namen und die Kunden, welche die Bereitschaft haben, etwas anderes als gewohnte Handelsware zu kaufen? Alternative: Trojanische Pferd-Produkte (Beispiel: Kollegiale Beratung, was viel Kulturveränderung nach sich zieht).
6. **Kein Angewiesen-Sein auf schnellen Erfolg oder Einkommen.** Auch chancenreiche Unternehmungen brauchen oft jahrelange Anlaufzeiten und Relaunches, ohne dass voller Ungeduld der Acker völlig neu gepflügt wird, wenn ein Pflanzversuch nicht gleich gedeiht oder Ertrag bringt.
7. Eine **Gesellschaft gründen**, weil Einzelkämpfer oder Freiberufler-Netzwerk zu unattraktiv für Kunden scheint? Eine GmbH oder AG an sich macht keinen Eindruck und kostet nur.
8. Als Unternehmer muss man einen **Anbieterauftritt** entwickeln. Eine diffuse Ansammlung von Namen (wenn auch bekannten) hilft hier nicht. Kunden, die große Aufträge abwickeln wollen, brauchen zuerst einen Anbieterauftritt, der ihrem Nachfrageverhalten entspricht.

9. Was gehört zu einem **Anbieterauftritt**?
 - ein Produkt
 - ein Brand
 - eine glaubwürdige Qualitätssicherung
 - ein Lieferkonzept, das Sicherheit bietet
 -
10. Schließlich die Frage, was ist ein **Produkt** in diesem Zusammenhang?
 - Wenn damit größere Umsätze gemacht werden sollen, muss es multiplizierbar sein, das heißt bei aller Spezifizierbarkeit ein gewisser Standard; Merkmale, die es von anderen Produkten deutlich unterscheidet.
 - Das heißt, es muss von der persönlichen Kompetenz des persönlichen Lieferanten unabhängig beschrieben werden können. Also sich ziemlich gleich bleiben, wenn die Lieferanten ausgetauscht werden.
 - Es muss gleichzeitig durchlässig sein für die Spezialitäten des Lieferanten und seinen persönlichen Stil.
 - Es muss einen Eigenwert haben, der nicht opportun erscheinen lässt, einfach nur den Lieferanten weiter ohne den Produktkontext zu verpflichten.
 - Es soll mit dem Brand und den anderen Anbieterqualitäten mehr verbunden sein als mit der Individualität des Lieferanten, obwohl diese Individualität ein tragender Bestandteil der Lieferung ist.

Persönliche Kompetenzen und Neigungen:

11. Hat man selbst die **Kreativität gepaart mit Realitätssinn** und Durchhaltevermögen?
12. Hat man Talent, Fleiß und Disziplin, gute **situative Lösungen zu didaktisieren** und Dokumentation zu pflegen?
13. Wenn man Nötiges nicht selbst hat, ist es dennoch an Bord? Hat man Zugriff darauf? Gibt es einen Deal, der bindet und anspornt? Hält dieser Deal, wenn sich die Dinge schwierig oder erfolgreich entwickeln, womöglich unerwartete Dynamik entsteht?

Typische Fehlentwicklungen:

14. Wenn man keine deutliche Vorstellung von Produktentwicklung hat, sucht man daher Kollegen und potentielle Kunden, die mit einem zusammen herausfinden sollen, was der Markt braucht und welche ihrer angestrebten Themen der Markt annehmen würde. Dabei soll oft ein Initiativ-Team zusammengestellt werden: Leute, mit denen man gerne zusammenarbeiten möchte (Kollegenperspektive) oder die den Markt kennen (Marketingperspektive) oder die Zugänge zu Keykunden eröffnen sollen (Vertriebsperspektive).
15. Man prüft oft nicht und kann das wohl auch nicht einschätzen, ob diese Leute das jeweils können und ob damit überhaupt die notwendige Kompetenz an Bord ist. Außerdem gibt es keinen geklärten Kontrakt, was im Erfolgsfalle geschehen soll (diffuses Demokratie-Modell statt klare Interessen- und Machtregelung).
16. Auch fehlen oft Ideen, wer wann gebraucht wird und wie man Leute, die man nicht braucht oder die nicht in das sich herauschälende Modell passen, wieder von der Bühne kriegt. Und wer ist hier zu Entscheidungen autorisiert?
17. Man denkt in Außenaufttritt, Büro und Support als Vorleistung, hat dann aber Kostendruck bei unklarer Ertragsaussicht. Wer trägt Risiken und Investitionen? Wie bekommt er das vergütet?

18. Wenn man nicht in absehbarer Zeit erhebliche Umsätze macht ist die unternehmerische Anstrengung nicht vergütet. Weder die Hoffnung auf Entlastung, auf entstehende Freiheitsräume noch auf Eingebunden-Sein in eine Community gehen dann auf.

Stattdessen:

19. Es braucht schon ein kristallisierendes Prinzip, bei dem von Anfang an die Strukturen klar sind, zumindest das Entwicklungsmuster geklärt ist. Auch unklare Räume sind identifiziert und gerahmt, bzw. geklärt, wer zuständig ist, wenn Neues zu entscheiden ist.

20. Letztlich braucht es von Anfang an ein Unternehmensmodell und ein Geschäftsmodell. D.H. z.B.:

- Die Rolle der Mitunternehmer muss geklärt sein. Wenn sie nicht unternehmerisch beitragen, sind Angestellten- oder Freiberuflerkontrakte vorzuziehen.
- Wenn es gelingt, ein erfolgreiches Produkt auf den Markt zu bringen, muss es gegen Nachahmung geschützt werden. Das geht kaum nur über Branding und Kontrolle, sondern es muss eine Originalität gepflegt werden, die es immer wieder neu sinnvoll macht, beim ursprünglichen Anbieter zu kaufen. Unternehmertum muss also hier einen Mehrwert, z.B. durch Rahmensetzung schaffen (DBVC oder Anbindung an andere Produkte, Sprach- oder Verwendungsgewohnheiten etc.)
- Wenn die Unternehmer stabil verdienen wollen, um ihre Leistung honoriert zu bekommen und den Rahmen pflegen zu können, muss dieser Mehrwert nach außen deutlich werden, aber auch nach innen.
- Für die Lieferanten muss es dauerhaft plausibel sein, warum sie das Produkt in diesem Rahmen liefern und nicht versuchen, Nebengeschäfte damit zu machen oder gar das Produkt oder Abwandlungen unter anderem Namen anzubieten. D.h. ihre Rechnung muss aufgehen, während die unternehmerische Rechnung aufgeht. Die ist nur plausibel, wenn genügend unternehmerischer Mehrwert geschaffen und vom Markt vergütet wird. Sonst ist es ein Verteilungskampf.
- Unternehmertum muss also sein Unternehmereinkommen dauerhaft verdienen. Rechte und deren Wahrung über tatsächliche Leistungen hinaus garantieren dies nur fragwürdig.

Unternehmertum als Lebensentwicklung

21. A möchte ein Unternehmereinkommen anstreben, um nicht ewig tingeln zu müssen, doch möchte nicht ganz in eigene unternehmerische Verantwortung gehen. Sie ist selbst zum Marketing bereit (Stände usw.), doch ist unklar wer die unternehmerische Gesamtverantwortung übernimmt und über ein Geschäftsmodell das Sagen und den Profit haben wird.

22. Je nach Alter des Unternehmensgründers muss hier berücksichtigt werden, ob die Rechnung überhaupt im Rahmen der verbleibenden Zeit und des Kräftehaushalts aufgehen kann. Ein Entlastungsprogramm ist eine Unternehmensgründung in allen seinen Komponenten nicht unbedingt.

Mein Rat:

Structure follows function: Erst erfolgreich bei geringer Struktur, dann Struktur festigen. Prinzip Parkanlage: Alles einsäen, später dort Wege anlegen, wo genügend Verkehr stattfindet.

Generell das Modell und die Funktionen nach tatsächlicher Bewährung wachsen lassen und verfestigen und nicht umgekehrt.

- Wenn man überlastet ist, direkt weniger arbeiten, qualitativ auslichten.
- Wenn man einen unerwünschten Markt und Produkte hat, die man weitergeben kann: Beides z.B. gegen Umsatzbeteiligung hergeben oder dafür eine kleine unternehmerische Struktur schaffen.
- Die besseren Aufträge bevorzugt versorgen, ihre Entwicklung zum Produkt dadurch betreiben, dass man einen oder wenige zusätzliche Lieferanten im eigenen Auftrag dazu nimmt. Wenn die Marktausweitung und die Liefervervielfältigung und damit eben auch die Entwicklung unternehmerischer Strukturen gelingen, ausweiten.
- Wenn einem die unternehmerische Rolle liegt und sich gut mit sonstigen Lebensinteressen verträgt und sie genügend abwirft, dann mehr und mehr als Unternehmer arbeiten.
- Wenn nicht, die Unternehmerrolle teilweise delegieren, ohne die Gesamtverantwortung loszulassen oder dann eben jemanden beteiligen. Doch wie sieht der Deal aus, dass derjenige es nicht gleich oder demnächst auf eigene Rechnung macht?

Anhang 1

Komm wir machen was zusammen!

Professionelle Kooperation und Unternehmer-Partnerschaft -

Typische Fehlentwicklungen, ihre Charakteristika, ihre Ursachen und Wirkungen und was man von Anfang an beachten sollte.

Am Beispiel von W, A und F

W ist Freiberufler, ein erfahrener Lehrer und Berater. Ein Ich-Es Typ, eher introvertiert, würde gerne mehr konzeptionell arbeiten, weniger kontaktintensiv. Er ist mit eigenen sehr individuellen Seminaren erfolgreich, doch eher überlastet. Würde gerne weniger selbst machen, mehr Unternehmereinkommen beziehen. Er sorgt sich etwas, weil er bei seinem Hauptkunden zu viel arbeitet, wenngleich er sich innerhalb des Konzerns dort an verschiedenen Stellen verankert. Andere Kunden oder Aufträge, die mehr Diversifizierung erlauben, bieten sich aber nicht von selbst.

Er hat einige Kollegen, die als Angestellte freiberuflich nebenher für ihn arbeiten, keine großen Kontingente in spezifischen Projekten, die immer wieder neu aufgesetzt werden müssen. Letztlich entlastet ihn das nur wenig und bringt auch finanziell nicht so viel, weil er bei kleinen Umsätzen als Spanne nur ca. 20% behält.

Er sucht Entlastung in Bereichen wie Kontaktpflege und Marketing, will mehr durch Konzeption verdienen und insgesamt durch Unternehmereinkommen besser gestellt sein. Er hat im Duo mit A schon erfreuliche belebende Zusammenarbeit erlebt.

A ist Interne beim Haupt-Kunden von W. Sie ist bei kaufmännischer Grundqualifikation im Personalwesen erfahren. Sie möchte sich gerne selbständig machen, damit sie ein freieres Leben führen kann. Gleichzeitig ist sie eher risikoscheu. Sie kann zumindest im Konzern gut kontakten, ist ein Ich-Du-Typ, der in einer neuen Berufspartnerschaft auch "Familienanschluss" sucht. Sie hat keine eigenen marktreifen Produkte oder eigene Aufträge außerhalb ihres Arbeitgebers. Sie ist von

der Zusammenarbeit mit W beglückt, der sie mit seinen menschen- und sinnorientierten Seminaren beeindruckt.

F ist ein quirliger Kaufmann, hat tausend Ideen und kann mit diesen andere Leute beeindrucken. Dementsprechend ist er im Marketing tätig und dort auch erfolgreich. Auch er ist ein Ich-Du-Typ und möchte gerne selbständig arbeiten, sinnvollere Produkte vermarkten, interessantere Marktpartner treffen. Er selbst hat keine marktreifen Produkte oder eigene Kunden für freiberufliches Engagement.

Weder A noch F haben Erfahrung als Freiberufler oder Unternehmer, sind eher gewohnt, dass ihnen ihr Arbeitsfeld und großzügige Ausstattung gestellt werden, verdienen bislang komfortabel und erwarten eher positive Karriereeffekte von einer unternehmerischen Partnerschaft.

Lohnt sich eine Partnerschaft für W?

Perspektiven:

1. Persönliche Konstellationen: Bringen die persönlichen Ergänzungen genug und mehr als sie Ankoppelungsenergie kosten?
2. Berufliche Ergänzung: Haben die beiden und W die unternehmerische „Blutgruppe“? (Angestellter, Freiberufler, Unternehmer, Investor)
3. Entsteht ein unternehmerischer Mehrwert? Wodurch? Welche Produkte, welche Leistungen sind Umsatzträger? Wer entwickelt diese, sorgt für dauerhafte Lieferfähigkeit, leistet konkret?
4. Welche Produkte sind marktgeeignet und wer kann sie zur Befriedigung der Kunden liefern? Wer kann Produkte als Serie entwickeln?
5. Wer übernimmt die unternehmerische Leistung (siehe Intendantenfunktion), wer welche Funktion im Unternehmen?
6. Gibt es überhaupt eine Substanz, die drei Einkommen und insbesondere einen Zusatzgewinn für W bringt?
7. Woher kommt der fehlende Zusatzmarkt? Gibt es eine plausible Strategie, einen solchen zu erschließen und dann auch zu beliefern? Was können da alle drei, was W nicht kann? Bzw. welche Entlastung ist effektiv und kostengünstiger bezüglich Geld und anderem Einsatz?
8. Geben und Nehmen müssen so geregelt werden, dass symbiotische Verklammerungen unwahrscheinlich sind. D.H. zusammen muss mehr da sein als jeder einzelne hat. Gegenseitige Ergänzungen müssen klar bewertbar und ohne Gezerre abrechenbar sein. Gefahr: Wer am tatsächlich wenigsten substantiell beiträgt, überschätzt gerne seinen Beitrag und sieht andere in seiner Schuld (Reaktionsbildung zur Abwehr von Scham). Wenn alle ohne realistische Bewertungsvorgänge gleichermaßen über Ressourcen verfügen können, gibt es im Konfliktfall kein regulierendes übergeordnetes Prinzip.
9. Als Model kann da dienen, dass jeder im Prinzip selbst unternehmerisch tätig wird und bei den anderen jeweils Funktionen zukauf, weil sich das lohnt. Wenn dieser interne Markt funktioniert, das heißt Geben und Nehmen mit den dafür bezahlten Ressourcen stimmen, so dass jeder besser fährt als wenn er es allein macht, dann ist echte Unternehmerpartnerschaft gegeben. Sonst handelt es sich tatsächlich eher um quasi Angestelltenverhältnisse, die aber dann i.d.R. zu teuer bezahlt werden. Jeder merkt Stimmigkeit der Rollen und von Geben und Nehmen daran, dass er in aller Kontraktfreiheit die Beziehung immer wieder erneuert, weil sie einen Mehrwert bzw. besseren Ressourcen-

und Talenteinsatz bedeutet. (Marktwirtschaftliches Prinzip: Optimierung der Allokation von Ressourcen durch Kontraktfreiheit und Wettbewerb.)

10. Form follows function: Zeigt sich, dass eine festere Vereinbarung oder fest etablierte Abläufe das Zusammenspiel optimieren oder eine für eine weitere Rollendifferenzierung wichtige Sicherheit bieten oder Bindung brauchen, um nach außen stabiler auftreten zu können bzw. Zusammenarbeit und Lieferfähigkeit zu sichern, dann machen institutionelle Verfestigungen Sinn. Doch auch da vielleicht zuerst Bürogemeinschaft, Rahmenvertrag, Konkurrenzausschluss, gemeinsames Logo, unter dem mit wechselnder Oberauftragsgeberschaft und entsprechenden bevorzugten Unterauftragsgeberrechten gearbeitet werden kann. Ein gemeinsames Unternehmen ist der letzte Schritt. Dann sind aber Beteiligungsverhältnisse (Eigentum und Einkommen) so zu klären, dass die Anfangsinvestition richtig bewertet ist und auf jeden das Einkommen fällt, das er auch verdient. Die Eigentumsanteile - soweit sie für Unternehmereinkommen stehen - sollten so angelegt werden, dass sie dem, der Wachstum erzeugt, auch zufallen. Es sollten Mechanismen gefunden werden, die dies automatisch regeln, so dass eine klare Regel existiert, falls man sich nicht einmütig auf anderes besinnt. Bewertungsdiskussionen sollen kein Kampf um Anrechte sein, eher ein gewünschter Gabentausch.

Anhang 2

Wenn der Karren verfahren ist, was dann?

Nachbessern, aber wann und wie?

[Blog 45: Unternehmertum im Blut? - Von Bernd Schmid 14.04.2010](#)

Unternehmertum im Blut?

Ich bin seit annähernd 40 Jahren freiberuflich tätig. Die wenigen Male, in denen ich mich auch in einer Festanstellung versucht habe, gingen gut, solange ich eigene Ideen recht freizügig verfolgen konnte. So z.B. als Leiter von volkswirtschaftlichen Tutorenprogrammen an der Uni Mannheim, in der Gründungsphase der heutigen Fachhochschule der Bundesanstalt für Arbeit oder schließlich als Studentenberater der Universität Heidelberg.

Gänzlich zum Freiberufler wurde ich durch eine Sturzgeburt. Ich bat den Kanzler der Uni Heidelberg 1979 um zwei Wochen unbezahlten Urlaub. Ich wollte Milton Erickson noch erleben und hatte die Chance, an einem Seminar in Phoenix/Arizona teilzunehmen¹. Als mir dies zu meiner Verblüffung nicht gewährt wurde (man wollte unsere Psychoorientierung eindämmen), kündigte ich spontan.

In den Jahren danach habe ich KollegInnen und Freunde immer wieder ermutigt, ihren eigenen Ideen und Berufungen zu folgen, weniger Abhängigkeiten als Freiheiten wahrzunehmen, eventuell sich selbstständig zu machen. Viele spielten auch gerne mit solchen Gedanken, beließen es aber doch bei Festanstellungen. Manche hatten sich letztlich auch bewusst für einen festen gebotenen Rahmen, für stabile soziale Beziehungen, für gesicherte finanzielle Verhältnisse und manchen Komfort durch Zugehörigkeit, für Spezialistentum ohne Gesamtverantwortung etc. entschieden. Dies überraschte mich zwar öfter, überzeugte aber irgendwie seelisch. Andere kamen nicht so recht mit sich und der Welt ins Reine bzw. mit ihrer Wahl und dem Risiko bzw. dem Preis, der mit der jeweiligen Alternative verbunden war.

¹Ein Transskript dieses Seminars ist veröffentlicht: Meine Stimme begleitet Sie überallhin. Ein Lehrseminar mit Milton H. Erickson (Konzepte der Humanwissenschaften) (Taschenbuch) von [Jeffrey K. Zeig](#) (Herausgeber). Ich bin darin der Siegfried.

Mit der Zeit lernte ich, dass Menschen eben auch die richtige „Blutgruppe“ für Selbstständigkeit und Unternehmertum brauchen und sich durchaus intuitiv richtig dagegen entschieden haben. Das Berufsleben als Freiberufler ist eben deutlich anders als das eines Angestellten und wem das seelisch nicht liegt, der tut gut daran, Risiken und Chancen zu wählen, die für ihn passen. Erstaunlicherweise gibt es im Feld für solche Klärungen kaum spezifische Angebote, die eine professionelle und seelische Beurteilung integrieren².

In den letzten Jahren habe ich immer wieder Freiberufler beraten, die gerne mehr unternehmerisch tätig werden wollten. Anlass war nicht selten das Bedürfnis nach Nutzung der eigenen Erfahrung oder Marktposition für ein Unternehmereinkommen, das Entlastung und neue Freiheiten bieten sollte. Obwohl dies aus meiner Sicht oft durchaus Chancen gehabt hätte, haben letztlich wenige diese Entwicklung vollzogen. Warum? Ich vermute, dass die „Blutgruppe“ eben nicht gestimmt hat. Manche wollten den Tätigkeitswechsel, der für sie damit verbunden gewesen wäre, nicht vollziehen. Eigene Unternehmensentwicklung nach innen und außen war dann doch nicht angesagt oder Eignung, Einsatz, Zeit und Passion dafür wurden völlig unterschätzt.

In der Hoffnung, dass es doch irgendwie ginge, kamen oft seltsame Kompromisse heraus, wurden Menschen engagiert, die es richten sollten oder Partnerschaften nach dem Prinzip Hoffnung auf jeweils den anderen eingegangen, ohne genau hinzusehen, ob die nötigen Ausstattungen dann überhaupt an Bord waren. Das Misslingen solcher Kompromisse hat Geld und viele Menschen Kraft und Selbstwert gekostet. Freundschaften und berufliche Kooperationen sind daran zerbrochen. Letztlich haben Unternehmen ohne bejahtes und ausgefülltes Unternehmertum wenig Nachhaltigkeit.

Viele wurden als Unternehmer auch erfolgreich. Und was kommt dann? Wer schon lange „den Karren zieht“, möchte dann vielleicht das Unternehmen erhalten, aber sucht auch nach Entlastung bzw. neuem Engagement. Oft genug misslingen dann Experimente bezüglich Übergabe und Nachfolge mit Schäden aller Art. Die meisten realisieren erst dann, wieviel Vorbereitung, Engagement und Sorgfalt solche Umstellungen erfordern (Schmid/Meyer 2010). Fast jeder kennt Beispiele aus dem eigenen Umfeld. Es schmerzt zu erleben, wieviel in dieser Phase wieder verspielt wird.

Kompetenzen und Lebensvollzüge, die oft angestrebt werden, könnte man unter dem Begriff „Investor“ fassen. Richtig positioniert will und muss er selbst den Karren kaum ziehen. Wie ein Magnet initiiert und stabilisiert er ein Kraftfeld, in dem sich Engagement anderer entwickeln kann, bietet Ideen, Autorität und Vertrauen, damit sich Dinge und Menschen miteinander verbinden. Ein Investor braucht Kompetenzen und Ressourcen aller Art, aber noch mehr das Urteilsvermögen wie Ressourcen und Talente zusammenzuziehen sind, wer mit wem mit welchen Perspektiven zu vernetzten ist. Es braucht die Passion, nicht in erster Linie Geld zu verdienen, sondern etwas Schöpferisches und Mehrwertträchtiges entstehen zu lassen, etwas, das es so vorher nicht gab. Er braucht Glaubwürdigkeit in seine Integrität, seine Feld- und Menschenkenntnis.

Soweit Stichworte, die Anstöße zum Reflektieren über sich selbst geben können. Solchen Perspektiven konzeptionell und didaktisch mehr Aufmerksamkeit zu schenken, wäre wohl für viele engagierte Professionelle ein echter Gewinn. Es ist noch viel zu tun.

² Am isb z.B. Karrierecoaching

Literatur:

Schmid, Bernd u. Susanne Meyer (2010): Organisation 2.0 – Plädoyer für eine durch Kultur gesteuerte Organisation. Studienschrift Nr. 133 des isb.

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb