



# Das nervt!

Worüber sich Unternehmer 2015  
ärgern werden



Foto: Manager für Menschen GmbH

Manager Joachim Mayer hat zusammen mit dem Projektteam vor Ort den Masterplan für die nächsten fünf Jahre für ihren Township entwickelt – unter anderem für die Minifabrik, die Bäckerei und die Autowerkstatt.

# Extremer Perspektivwechsel

Innovative Konzepte entwickeln trotz komplexer Strukturen und wenig Ressourcen – das lernen Manager beim Führen unter Extrembedingungen.

Von Kinza Khan

„**SIE HABEN KAUM BUDGET**, keine klaren Strukturen und einen Mangel an spezifischem Fachwissen“, berichtet Elke Dieterich, ehemalige Marketingleiterin bei Hansgrohe, einem Hersteller von sanitärtechnischen Produkten, von ihren Erfahrungen in Tansania. Als geschulte Führungskraft wollte sie raus aus dem Alltag und mit ihren Kenntnissen ein in Schieflage geratenes Aids-Waisen-Projekt in Tansania unterstützen. Doch Sab-

baticals, ein Arbeitszeitmodell, bei dem der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, für längere Zeit – in der Regel drei bis zwölf Monate – auszusteigen und nach dieser Zeit im gleichen Unternehmen wieder einzusteigen, waren damals noch nicht gängige Praxis. Also kündigte Dieterich. In Tansania angekommen, musste sie lernen, deutsche Denke und Werte beiseitezulegen, mehr als einen Perspektivwechsel zu machen und komplexe Anforderungen zu meistern – in einem unbekann-

ten Land, einer fremden Kultur, mit knappen Ressourcen und unkonventionellen Lösungen. „Perspektiven neu denken ist Teil jedes Führungsseminars, aber es bleibt ein konstruiertes Lernumfeld“, weiß sie aus Erfahrung, „im Einsatz in einem sozialen Projekt im Ausland hingegen erleben Sie es unter realen Extrembedingungen.“ Zu diesen Bedingungen gehören unter anderem das veränderte Klima, die mangelhafte Stromversorgung, fehlende technische Mittel, die unterschiedlichen kultu- >>

>> rellen Kodizes sowie das Fehlen der Kollegen und der Familie. „Hier müssen Sie aus allen bewährten Mustern raus, und das ist nicht einfach“, hebt sie hervor. Da sie in solchen Auslandseinsätzen großes Potential für Fach- und Führungskräfte, Unternehmen und soziale Projekte sieht, beschließt sie, ein Unternehmen zu gründen. In dessen Rahmen werden erfahrene Fachkräfte für die Zeit ihres Engagements in einem Projekt eingesetzt, wo sie ihr Management- und Wirtschaftswissen einbringen sollen. Die Projekte gibt es bereits, die Manager kommen dazu und sollen beraten. Dabei wird jeder nach seinen Fähigkeiten eingesetzt: Eine Führungskraft aus dem Managementbereich übernimmt Managementaufgaben, ein anderer nach seinen Stärken IT-Aufgaben. Das Aufgabenportfolio ist divers, die Einsatzdauer liegt in der Regel zwischen zwei und zwölf Monaten.

Die Kosten beginnen ab 1.600 Euro, zuzüglich der Kosten vor Ort und des eventuellen Lohnausfalls, den Unternehmen mit einberechnen sollten. Wer welchen Teil der Kosten trägt, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Dieterichs Firma namens Manager für Menschen hat seit dem Jahr 2013 knapp 30 Berater auf Zeit für soziale Projekte im In- und Ausland vorbereitet und entsandt. Doch damit ist sie nicht allein, es gibt diverse ältere und jüngere Projekte dieser Art – auch und gerade von Unternehmen selbst initiiert.



Foto: Manager für Menschen GmbH

**Blickwechsel wagen** // Trumpf Laser in Schramberg, ein Hochtechnologieunternehmen mit Schwerpunkt in der Fertigungstechnik, bietet seinen Mitarbeitern bereits seit längerem die Möglichkeit von Sabbaticals an. Weitere Optionen der individuellen Gestaltung von Arbeits- und Freizeit sind Zeitwertkonten, über die die Mitarbeiter sich ihr Gehalt für eine Auszeit ansparen können, oder Sonderformen von Teilzeit, bei denen nicht

das Projekt „Blickwechsel“. Hier arbeiten die Teilnehmer in temporären Einsätzen oder in längeren Begleitphasen in sozialen Einrichtungen, oft um ihren Arbeitsort herum. „Das baut Vorurteile auf beiden Seiten ab und schärft soziale Kompetenzen“, hebt Personalleiter Ernst Wild vor. Wie bei den Auslandseinsätzen zählt auch hier langfristiges, nachhaltiges Denken. All diesen Projekten ist schließlich gemeinsam, dass sie auf eine neue

### „Die psychische Belastbarkeit und die Geduld werden auf eine harte Probe gestellt.“

Gerald Glausauer, Gründer GUB Glasauer Fonds

alle Stunden ausgezahlt, sondern auf die Auszeit angerechnet werden. Der Vorteil beider Modelle liegt unter anderem darin, dass während der Auszeit Sozialversicherungsbeiträge bezahlt werden und der Arbeitnehmer so nicht aus seiner Erwerbsbiographie rutscht. Viele nutzen solche Auszeiten bereits heute für lange Urlaube, die Pflege von Angehörigen, für Weiterbildungen oder für mehr Zeit mit der Familie. Etwa ein bis zwei Prozent der rund 850 Mitarbeiter des Technologieunternehmens befinden sich derzeit in Sabbaticals.

Für die Führungskräfte und Mitarbeiter von Trumpf Laser gibt es zudem

Stufe gehoben und nach dem Einsatz erfolgreich weitergeführt werden sollen, auch wenn die Person nicht mehr involviert ist.

### Dramatische Zustände

// Solche Social Sabbaticals will Gerald Glasauer, Gründer der GUB Glasauer Fonds, nicht missen. Er war im Rahmen seiner Auslandseinsätze in Ghana, Äthiopien und bereits zwei Mal in Sri Lanka. Während er in Ghana an einem Aufforstungsprojekt mitgearbeitet hat und in Äthiopien für eine Obst- und Gemüsefarm von 1.500 Hektar einen Geschäftsplan entwickelte, musste in Sri Lanka ein komplettes Dorf nach dem Tsunami im Jahr 2004 ins Landesinnere verlegt werden. Für die Schule und das Kinderheim galt es dabei, einen Geschäfts- und einen Marketingplan zu entwickeln. „Wir wollten weg von der Spendennadel“, erzählt er. Also mussten die lokalen Produkte, die das Dorf autark produzierte, in der Region und den Supermärkten vertrieben werden. Auch hier brauchte es einen Geschäfts- und Marketingplan. Seine Einsätze wurden über die Stiftung Manager ohne Grenzen organisiert und betreut, eine

Marketingleiterin Izabela Schultheiß ist zur Zeit in Nepal und unterstützt ein Waisen- und Jugendprojekt bei der Konzeption von Marketingaktivitäten.

Entwicklungshilfeorganisation, die seit 2006 die unterschiedlichsten Entwicklungshilfemaßnahmen unter der Mitarbeit von Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen durchführt.

**„Lebensereignis“ als Incentive //**  
Die Vorteile solcher Erfahrungen sieht Glasauer vor allem darin, dass die soziale ebenso wie die Führungskompetenz ausgebaut würden. „Außerdem wird die psychische Belastbarkeit und die Geduld auf eine harte Probe gestellt. Diese Erweiterung der Kernkompetenzen kommt den entsendenden Unternehmen wieder zugute.“ Er rät allen Mittelständlern, ihren Mitarbeitern so ein „Lebensereignis“, wie er es nennt, als Incentive anzubieten. Damit habe das Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal, was für die Mitarbeiter sehr bereichernd sei und sich auch in der Außenwirkung besonders positiv hervorhebe.

Überdies „kommen sie als interne Berater zurück, sie bringen neue Ideen und Impulse mit, kombinieren das aber mit dem Wissen, das sie über das Unternehmen haben“, ergänzt Elke Dieterich.



Elke Dieterich hat nach ihrem Einsatz in Tansania **Manager für Menschen**, eine Vermittlungsagentur für solche Einsätze, gegründet.

rich. Sie nennt es die Adlerperspektive, gepaart mit einem Backgroundwissen. Das sei eine wertvolle Kombination, für die Unternehmen sonst externe und kostenintensive Berater bezahlen müssten.

**Eignung zählt //**  
Gleichzeitig müssen sich beide Seiten, Unternehmen wie Mitarbeiter, darüber im Klaren sein, dass ein solcher Einsatz gewisse Bedingungen voraussetzt: Das beginnt bei einer guten Vorbereitung, in der thematisiert wird, wie die Verhältnisse vor Ort sein werden und ob man sich der Extrembedingungen bewusst ist. Schließlich geht es nicht darum, den Leuten vor Ort die eignen Muster

aufzuzeigen, sondern gemeinsam mit ihnen ihren Weg zu finden – selbst wenn er für einen selbst befremdlich sein mag. Nicht die eigene Person, sondern das Projekt sollte im Mittelpunkt stehen. Dazu gehört für Dieterich etwa auch die Sprache. Sie vermittelt Fach- und Führungskräfte nur, wenn konkreter Bedarf seitens des Projekts besteht und wenn sie die jeweilige Amtssprache wie Englisch, Französisch oder Spanisch sprechen. Eine gemeinsame Sprache sei nötig, um auf Augenhöhe zu kommunizieren. Überdies darf ein solcher Einsatz keine Flucht sein, weder aus der Arbeitswelt noch vor privaten Vorkommnissen. Psychische und körperliche Stabilität ist die Grundvoraussetzung. Weitere Bedingungen sind eine



Personalerin Annelie Müller stand einem Waisenhaus in Indien bei der **Entwicklung und Durchführung von Berufsberatungen** zur Seite.

ordentliche Planung für die Abwesenheit vom eigenen Job – damit man sich nicht falsch verabschiedet und später in möglichst klare Verhältnisse zurückkehren kann. Außerdem besteht bei solchen Einsätzen immer auch die Gefahr, dass der Mitarbeiter nicht wieder in sein altes Leben zurück findet, weil er aus dem hiesigen Arbeitsrhythmus raus ist oder weil sich gar seine Persönlichkeit stark verändert. Klare Abmachungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind notwendig.

Auch der Outdoor-Ausstatter Globetrotter Ausrüstung befürwortet ungewöhnliche Auszeiten. Das Unternehmen bietet über individuelle Lösungen einen Projektwettbewerb an, bei dem sich Mitarbeiter mit Vorschlägen bewerben und eine Auszeit gewinnen können. „Das Budget, das wir pro Durchlauf ausgeben, liegt bei circa 5.000 Euro“, sagt Personalchefin Katharina Benson. Das sei allerdings variabel, je nach Projekten. Sie ist sich sicher: Mitarbeiter, die von ihrem Arbeitgeber dabei unterstützt werden, ihre außergewöhnlichen Träume zu verwirklichen, sind gewiss die loyalsten Mitarbeiter. <<

kinza.khan@marktundmittelstand.de