



Arbeitsmarktservice
Wien
BerufsInfoZentrum

Vision-Rundschau Innovationen-Trends-Prognosen

Cluster 2015: Management einmal anders

IMPRESSUM: *** Gegründet Juni 1996 *** unregelmäßig erscheinendes Informationsmedium der BerufsInfoZentren Wien, BIZ 6, Gumpendorfer Gürtel 2b, 1060 Wien Tel.: 0043/1/878 71-30299, Katharina.Welan@ams.at Die Vision-Rundschau im Internet: <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at> (auf „Publikationen“ klicken und dann links auf „AMS Vision-Rundschau“ – mit ABO-Möglichkeit)

Personalarbeit 2015: 5 Trends für das Talent-Management von morgen

Personaler spüren die Herausforderung direkt: Durch den War for Talents können sich die top-ausgebildeten Kandidaten von heute meist aussuchen, für welchen Arbeitgeber sie arbeiten. So sehen sich Personaler neuen Herausforderungen und Bedingungen ausgesetzt, die nicht nur reaktive, sondern vor allem proaktive Maßnahmen, ein Umdenken innerhalb der Unternehmen und die Neuausrichtung klassischer Personalarbeit erfordert:

Wettbewerbsfähige und moderne Personalarbeit richtet sich immer stärker an der Gewinnung und vor allem auch Bindung der besten Talente aus und muss damit auf oberster Unternehmensebene angesiedelt werden. Die technischen Trends und Innovationen forcieren dabei die Entwicklung von der „klassischen“ Personalarbeit hin zu einem ganzheitlichen Talent-Management.

1. Die Digitalisierung sorgt für neue Anforderungen an Mitarbeiter und Arbeitskultur

Die Digitalisierung nimmt weiter an Fahrt auf und führt zum strukturellen Wandel von traditionellen Branchen, wie beispielsweise dem Verlagswesen oder der Medienwirtschaft. Change Management wird so für viele Organisationen überlebenswichtig. Veränderung ist jedoch nur möglich, wenn Unternehmen flexibel und agil agieren können. Dies verändert auch die Anforderungen an die Mitarbeiterauswahl. Der Mitarbeiter von morgen muss Eigenschaften wie unternehmerisches Denken, Kreativität, Schnelligkeit und maximale Anpassungsfähigkeit, gepaart mit einer Affinität für digitale Technologien, mitbringen.

Diese anvisierten Mitarbeiter sind häufig Vertreter der Generation Y, die sogenannten Digital Natives, die früh gelernt haben, direkt zu kommunizieren, selbständig zu arbeiten, Entscheidungen zu fällen und ihre Bedürfnisse einzufordern. Diese Generation prägt damit die Arbeitswelt von morgen: Behandlung auf Augenhöhe, zielorientiertes Arbeiten ohne maßgebliche zeitliche oder räumliche Einschränkungen oder die Weiterentwicklung der eigenen Potenziale in Zusammenarbeit mit der Führungskraft sind nur einige Beispiele, welche jetzt schon den Alltag der Unternehmen verändern und weiterhin prägen werden.

All diese Faktoren müssen Personaler bereits beim Recruiting berücksichtigen: Die Rolle des Arbeitgebers und -nehmers mag noch klar sein, doch die Frage, wer sich bei wem bewirbt, wird im War for Talent immer häufiger zu Gunsten der Arbeitnehmer entschieden. Als Konsequenz bedeutet dies, dass Unternehmen künftig noch wesentlich mehr in die Talentgewinnung investieren müssen. Damit einhergehen muss eine noch tiefere

Spezialisierung der Personalarbeit. Dabei geht der Trend immer mehr vom Generalisten hin zum Spezialisten: Employer-Branding-Aktivitäten sollten beispielsweise von Marketing- oder Kommunikationsexperten verantwortet werden. Das Sourcing, also die aktive Suche von Talenten über diverse Kanäle, sollte von speziell ausgebildeten Suchexperten verantwortet werden und die Kandidatenerstprüfung beispielsweise von betriebswirtschaftlich orientierten Talent-Managern, die nahe am Puls des Geschäftsmodells und im engen Austausch mit den Fachabteilungen sind. Nur so können sie die Anforderungen der Organisation auch exzellent verstehen und die am besten passenden Talente für das Unternehmen auswählen und gewinnen.

2. Big Data und SAAS-Lösungen verhelfen auch kleinen Unternehmen zu Effizienz und Spezialisierung

Neue technische Entwicklungen finden zunehmend Einzug in das Personalmanagement. Dabei spielt Big Data eine wichtige Rolle: Exzellente Auswertungsmöglichkeiten für alle relevanten HR-Bereiche schaffen neue Möglichkeiten. So können beispielsweise die Wechselwahrscheinlichkeit und Interessenwahrscheinlichkeit von Kandidaten für spezifische Vakanzen berechnet werden. Ganze Kandidatenmärkte können damit effizienter analysiert werden und Kandidaten so noch treffsicherer und zügiger erreicht werden.

Die Erfolgsmessung der Personalarbeit wird durch die höhere Datenqualität und -menge ebenfalls vereinfacht: Die unmittelbare Verknüpfung von Recruiting, Retention (Mitarbeiterbindung) und Unternehmenserfolg lässt sich damit noch einfacher nachvollziehen. Alle relevanten Aktivitäten, von Employer-Branding-Maßnahmen bis hin zum Bewerbungsverhalten von Kandidaten, können so noch detaillierter auf ihren Erfolg hin gemessen werden.

Der Trend bei neuen HR-Lösungen geht immer mehr zu SAAS-Anwendungen, welche sich meist kosteneffizient implementieren lassen. Dies stellt vor allem für kleinere Unternehmen einen Vorteil dar. Gerade in vielen Startups lässt sich deshalb ein starker Professionalisierungstrend beobachten: Hier sind Parameter wie Prozesseffizienz besonders entscheidend. So können etwa zeitintensive administrative Aufgaben, wie beispielsweise die Pflege von Personalakten oder die Prozessnachhaltung noch stärker automatisiert werden. Personalarbeit gewinnt so weiterhin an Effizienz, die wiederum bei der Talentgewinnung und Mitarbeiterbindung zu Buche schlägt.

3. Mobil optimieren wird für die Talentgewinnung wichtiger

Die Nutzung von mobilen Endgeräten nimmt weiterhin zu. Trotzdem sind leider noch nicht genügend Karriereseiten in Deutschland mobil optimiert. Da Kandidaten ihre Nachrichten und auch Jobinformationen immer häufiger mobil konsumieren, sollten Unternehmen darauf reagieren. Vor allem, da zielgruppenspezifisch optimierte Inhalte mobil häufig besser funktionieren. Auch beim Thema „mobile“ nicht zu vergessen: Inhalte sollten immer stärker auf lokale Ergebnisse und auf den Standort gerichtet entwickelt werden.

4. Kein Talent verlieren – Mitarbeiterbindung als zentrale Unternehmensaufgabe

Nicht nur das Erreichen der richtigen Talente und deren Gewinnung stehen 2015 im Vordergrund. Weil Mitarbeiter von heute auch wesentlich flexibler ihre Arbeitsstelle wechseln, müssen Unternehmen nicht nur um die Besten werben, sondern genauso zusehen, diese auch langfristig zu binden. Dieser Anspruch beschäftigt nicht nur Personaler, sondern vor allem auch die Führungskräfte. Sie sind die tragenden Säulen der Mitarbeitermotivation und -entwicklung.

Diese Entwicklung stellt eine Herausforderung für Manager dar, die Mitarbeiter aus verschiedenen Generationen an das Unternehmen binden müssen. Wenn es um Mitarbeiterbindung geht, darf es schon alleine aus demographischen Gründen künftig nicht alleine um die Generationen Y oder Z gehen. Die Herausforderung liegt auch darin, die Generationen, die sich bereits in den Organisationen befinden, mit abzuholen und in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen.

Führungskräfte müssen somit als Coaches agieren, um die Mitarbeiter bei dem Veränderungsprozess zu begleiten. Die Konsequenz daraus: Unternehmen müssen ihre Führungskräfte verstärkt hinsichtlich dieser veränderten Anforderungen ausbilden und flexible Antworten auf individuelle Anforderungen ermöglichen.

5. Talent-Management setzt Lernfähigkeit voraus

Wettbewerbsfähigkeit wird durch das proaktive Management von Wandel bedingt, denn Veränderungen begleiten Unternehmen als konstanter Partner. Damit das HR-Management Schritt halten kann, müssen sich die Prozesse ändern: Für alle Beteiligten bedeutet das, ein ganzheitliches Talent-Management unter Einbezug der technischen Möglichkeiten zu entwickeln und zu implementieren.

Wer als Organisation den Fokus auf flexibles Lernen, Agilität und Talent-Management als strategische Unternehmensfunktion legt, wird Innovation und Digitalisierung meistern können und diejenigen Talente gewinnen, die befähigt sind, künftigen Wandel zu gestalten.

(Zur Autorin: Martina Weiner ist Partnerin der i-potentials GmbH in Berlin, einer Personalberatung für den Arbeitsmarkt der digitalen Wirtschaft. Sie ist spezialisiert auf den Organisations- und Teamaufbau von Startups in starken Wachstumsphasen)

(<http://t3n.de/news/personalarbeit-2015-5-trends-588104/>, Recherche 01/2015)

Läuft's gut? Dann ändere was!

Never change a winning team! – Auch so ein Spruch, den wir dauernd hören. Die Informatiker sagen: Never change a running system! Und generell gilt: Wenn es nicht kaputt ist, lass es laufen!

Diese Einstellung finden wir aber nicht klug, sondern fahrlässig, kurzsichtig und mutlos!

Wir halten es da eher mit Joachim Löw, der in einem seiner letzten Interviews in 2014 einen bemerkenswerten Satz gesagt hat: „Wir müssen uns neu erfinden!“ DAS ist eine Ansage!

Machen Sie sich klar, was das bedeutet: Die deutsche Fußballnationalmannschaft hat in Brasilien ein grandioses Turnier gespielt, ist als erste europäische Mannschaft überhaupt auf dem südamerikanischen Kontinent Weltmeister geworden, hat alle großen Gegner geschlagen, hat den Favoriten Brasilien mit 7:1 in Grund und Boden gespielt, ist seit einem Jahr Nummer eins auf der FIFA-Weltrangliste. Diese Mannschaft ist am Zenit! Besser geht's nicht. Warum das jetzt nicht auskosten? Warum ausgerechnet jetzt etwas ändern? Weil es goldrichtig ist!

Wir müssen das Neue auf dem Höhepunkt des Erfolgs wagen. Und das, obwohl es nicht sicher ist, dass es so erfolgreich sein wird, wie das Alte.

Nochmal langsam, zum mitschreiben: Das Neue auf dem Höhepunkt des Erfolgs wagen. M i t a l l e n R i s i k e n .

Der Grund: Weil jeder Erfolgszyklus aussieht wie ein liegendes S. Die Mathematiker nennen das eine Sigmoidfunktion. Kein Aufschwung dauert ewig, irgendwann flacht die Kurve ab und nach dem Höhepunkt kommt eine Sättigungsphase und danach ein Rückgang. Das gilt generell, ob bei einer Fußballmannschaft, einer individuellen Karriere, einem Produkt oder einem Geschäftsmodell.

Das Geheimnis dauerhaften Erfolges liegt darin, rechtzeitig mit einer neuen Kurve zu beginnen, bevor die gegenwärtige Kurve in den Abschwung geht.

Wann ist der richtige Zeitpunkt, um mit der Neuerung zu starten? Eben nicht erst am Punkt B, wenn der Abschwung bereits spürbar ist. Wenn Sie erst über Neuerungen nachdenken, nachdem der Erfolg schon wieder nachgelassen hat, dann sind Sie erstens vermutlich später dran als der Wettbewerb, zweites haben Sie dann gar nicht mehr die Zeit, die Energie, die Ressourcen, um etwas Neues aufzubauen, denn Sie sind ja schon in der Defensive und kämpfen gegen Umsatz-, Absatz- und Vertrauensverluste.

Der richtige Zeitpunkt ist der Punkt A, kurz vor oder allerspätestens auf dem Höhepunkt. An diesem Punkt gibt es allerdings ein kleines Problem: Keiner erkennt die Notwendigkeit an. Alle melden Ihnen zurück: Bist du verrückt, ausgerechnet jetzt mit etwas Neuem anzufangen? Es läuft doch alles super! Warum jetzt etwas verändern, wo wir doch für diesen Erfolg so hart gearbeitet haben! Lass uns doch erstmal die Ernte einfahren!

Aber dann sind Sie Ruckzuck, noch halb im Freudentaumel, schon wieder auf der abschüssigen Bahn und dann wird's hart ...

Also: Es läuft so richtig rund bei Ihnen? Dann ändern Sie etwas! Versuchen Sie was Neues. Jetzt! Und jeder Vorwurf, den Sie dafür kassieren, ist ein weiterer Beleg für Sie, dass Sie es richtig machen!

(<http://home.foerster-kreuz.com/2015/01/hoehepunkt-erfolg-neues-wagen.html>, Jänner 2015)

Fluide Organisationen: Durchlässig statt starr

Unternehmen sind keine geschlossenen Systeme mehr, sondern wandeln ständig ihre Form. Diese neue Offenheit braucht klare Strukturen

Credit: Kaboompics

Eine der entscheidendsten Veränderungen der Wissensgesellschaft ist das Aufbrechen klassischer Strukturen und das Durchlässigwerden von Grenzen. Der zum Prosumenten emanzipierte Kunde ist nicht mehr nur Abnehmer eines Produktes, sondern zum Gestalter gereift. Und Firmen aus den unterschiedlichsten Branchen finden sich in Coopetition-Szenarien wieder, in denen selbst mit dem härtesten Wettbewerber projektorientiert eng zusammengearbeitet wird. Noch vor wenigen Jahren waren klare Trennlinien an der Tagesordnung, heute sind die Rollen immer stärker verschwommen.

Auch die scheinbar einfache Frage, wer eigentlich zur Belegschaft gehört, lässt sich nicht mehr so trivial beantworten. Zu vielschichtig sind inzwischen die Arten, in denen

Arbeitsleistung erbracht wird: Kernbelegschaft; ausgegliederte Unternehmensteile; über Personalbereitsteller beschäftigte Mitarbeiter; Agenturen und Berater, die tief in die eigenen Geschäftsprozesse involviert sind; Partnerunternehmen, mit denen gemeinsam der Markt bearbeitet wird.

Arbeit ist grenzenlos

Als der Telekommunikationsanbieter Verizon von einem Kunden angesichts einer verdächtigen Datenleitung damit beauftragt wurde, einen Sicherheitscheck seiner Unternehmens-IT-Infrastruktur durchzuführen, stieß man auf ein überraschendes Ergebnis. Die Leitung nach Shenyang war nicht von chinesischen Hackern errichtet worden, sondern von einem mustergültigen Angestellten des Unternehmens selbst. Der in den Medien als „Bob“ bekannt gewordene Angestellte hätte als Software-Entwickler Programme schreiben sollen, fand jedoch in China ein Unternehmen, das seine Arbeit für ihn erledigen konnte. Bob überwies regelmäßig 20 Prozent seines Gehalts nach China, erschien dennoch jeden Tag im Büro – und vertrieb sich die Zeit mit Internet-Surfen.

Auf der untersten Ebene der Wertschöpfung bieten Webseiten wie Amazon, Mechanical Turk, Clickworker oder oDesk eine Plattform zur Verhandlung von Angebot und Nachfrage für die Human Cloud. Dass es auch weniger taskbezogen, sondern sehr strukturiert geht, zeigt der Lebensversicherungsriese Aegon, der für die Kundenberatung am Telefon „on demand“ auf ein Netzwerk von 300 Mitarbeitern zugreift, die weltweit verstreut sitzen. Sie sind keine Aegon-Mitarbeiter, dennoch ausgebildet und geprüft und erhalten ihre Aufgaben anlassbezogen über eine Routing-Software zugeteilt. (Managing the Human Cloud. In: MIT Sloan Management Review, Winter 2013)

Selbst die Mauern um ehemals höchst geschützte Abteilungen in Unternehmen – wie Forschung und Innovation – werden absichtlich durchlässig gemacht, um die Öffentlichkeit durch Crowdfunding, Crowdsourcing oder schlichtweg durch offene Unternehmenskommunikation frühzeitig in Produktentwicklungen einzubeziehen. Dieses Beispiel beschreibt wohl den extremsten Fall von Outsourcing, der bekannt ist, aber es zeigt, dass Arbeit mittlerweile buchstäblich grenzenlos geworden ist: Sie lässt sich nicht durch die Wände des Büros eingrenzen, nicht durch Landesgrenzen und nicht durch Zeitzonen.

„Human Cloud“: Zukunft der Teamarbeit

Vergleichbar zum Cloud Computing entwickeln sich Unternehmen also auch in ihrer Organisationsform in Richtung dynamischer Modelle: Eine „Human Cloud“ erledigt Aufgaben als Heerschar von mehr oder weniger eng an das Unternehmen gebundenen Menschen in sehr unterschiedlichen Funktionen. Systemisch betrachtet sind Unternehmen keine abgeschlossenen Einheiten mehr, sondern organische Gebilde, die ihre Form und Größe je nach Aufgabenstellung und Marktlage überaus dynamisch verändern.

Die Vorstellung, dass Kooperation und Abläufe auf der Basis langfristiger, planbarer Strukturen entstehen, ist folglich ebenso ins Wanken geraten, wie sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass ausschließlich transaktionell orientierte, kurzfristige Bindungen, wie sie etwa durch glattes Outsourcing gekennzeichnet sind, auf Dauer nicht werthaltig genug sind.

Vom Schnittstellen- zum Beziehungsmanager

Leadership bedeutet daher künftig immer öfter, Grenzen und Barrieren innerhalb und am Rande des Unternehmens zu hinterfragen und Abläufe nicht abschnittsweise zu denken, sondern den Schritt von der Prozesskettenoptimierung zur interdisziplinären Zusammenarbeit zu machen. Denn an die Stelle der Wertschöpfungskette, in der eine Leistung von einem

Akteur zum nächsten weitergereicht wird, tritt ein reichhaltig schillerndes Wertschöpfungsnetzwerk, in dem Leistungen gemeinsam entwickelt und erbracht werden und in dem sich die Rollen immer wieder verändern. Die Notwendigkeit, Strukturen zu optimieren und an ihren Schnittstellen für Klarheit und Ordnung zu sorgen, wird zumindest ergänzt – wenn nicht sogar ersetzt – um ein deutlich weniger formalisierbares Beziehungsmanagement, das sich zur Aufgabe macht, die unterschiedlichen Player lose gekoppelt und doch eng verbunden zu führen.

Eine Studie des Personalspezialisten Hays zeigt das mit Abstand deutlichste Charakteristikum von Wissensarbeit: Für 87 Prozent der befragten Personen erfordert ihre Tätigkeit die Zusammenarbeit und Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg, 62 Prozent empfinden die Arbeit in Mixed Teams aus unternehmensinternen und -externen Kollegen als produktivitätsfördernd. Dazu gehört es etwa, Räume und Strukturen einzurichten, in denen zusammengearbeitet werden kann: Wie rasch gelingt es, ein gemischtes Team aus „eigenen“ Mitarbeitern und Netzwerkpartnern wirklich produktiv zu machen?

Die Tücke liegt dabei im Detail, schließlich geht es auch darum, sehr bodenständige, praktische Fragen zu beantworten: Wo finden solche Teams rasch verfügbare und über längere Zeit hinweg reservierbare Projekträume im Büro? Wie schnell und reibungslos lassen sich gemeinsame IT-Infrastrukturen und gemeinsam nutzbare Wissensmanagement-Plattformen herstellen – oder muss der Datenaustausch weiterhin per E-Mail, USB-Stick oder Dropbox erfolgen?

Neben den organisatorischen Fragen sind Führungskräfte als Beziehungsmanager auch darin gefordert, in temporären Partnerschaften rasch die geeignete Betriebstemperatur herzustellen und zwischen den Teams zügig eine produktive Balance zwischen Offenheit und Abschottung zu erreichen. Denn die Qualität der Zusammenarbeit erschließt sich auch über das Maß, in dem wechselseitiges Vertrauen aufgebaut werden kann, Konkurrenzdenken zurückgedrängt wird und sich die Teams nicht an den Reibungsflächen unterschiedlicher Unternehmenskulturen abnützen.

Konsequenz: Wenn das Unternehmen grenzenlos(-er) wird, erstreckt sich auch der Gestaltungsspielraum für Führungskräfte weit über das eigene Unternehmen hinaus, und auch auf Menschen und Strukturen, über die sie eigentlich keine Verfügungsgewalt haben. Und immer öfter geht es um das Gestalten von Beziehungen, vor allem in ambivalenten Situationen.

Mittelmanagement: Creative Coaches

Auch der Blick auf die Entwicklung der Aufbauorganisation zeigt erodierende Strukturen: Auf das Zeitalter der pyramidenartigen Strukturen (hoch, schlank, zur Spitze hin dünner werdend) folgte die flachere Pyramide und schließlich die komplexe Matrixorganisation mit ihren mehrdimensionalen Org-Charts. Eine Entwicklung, die immer öfter mit kritischem Blick betrachtet wird.

Im Kern stellt sich dabei die Frage nach der Daseinsberechtigung des Mittelmanagements, vor allem wenn seine Rolle strukturbewahrend und kontrollierend ausgelegt ist. Schon immer war der mittlere Manager in seiner Sandwich-Position eine der herausforderndsten Positionen. Die dynamischen Organisationsstrukturen, vielfältigen und transparenten Kommunikationswege steigern diese Anforderungen nun noch mehr. Damit wird klar: Mittelmanagement ist keine Durchlaufposition auf dem Karriereweg, sondern eine sehr spezifische und hochqualifizierte Position mit neuem Anforderungsprofil und neuer Rollendefinition. Sei es in Richtung

Creative Management, mit der Hauptzielsetzung, den Innovationsgrad der Mitarbeiter zielgerichtet zu steigern, oder in Richtung Coach, um Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, ihre persönlichen Potenziale vollständig abzurufen. Zweifelsohne verliert das Mittelmanagement immer stärker die Rolle des konsolidierenden Organisators und Überwachers.

Quelle: Leadership Report (2015)

(<http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/fluide-organisation/>, Recherche Mai 2015)

So machen Introvertierte Karriere

Stille, zurückhaltende Menschen haben es im Berufsleben oft schwer. Dabei bringen Introvertierte viele Stärken mit. Wie man diese für den Job nutzt, zeigt ein neues Buch, von Sabine Hockling

Darum geht es: Wir leben in einer extrovertierten Welt, in der es laute und forschende Menschen leichter haben als leise und zurückhaltende. Dabei haben gerade Introvertierte besondere Eigenschaften und Stärken, die Extrovertierten fehlen, ist Sophia Dembling überzeugt.

Introvertierte sind gute Zuhörer, einfühlsam und blicken hinter die Fassade. Sie sind häufig kreativ und leidenschaftlich. Zu kämpfen haben sie jedoch mit Vorurteilen, dass sie schüchtern, ungesellig, langweilig, verschlossen oder gar unnahbar seien.

Die Autorin, die sich selbst als introvertiert bezeichnet, tauscht sich regelmäßig auf ihrem Blog The Introvert's Corner mit anderen Introvertierten aus. Daraus ist das Buch „Die Macht der Stille“ entstanden, in dem Dembling Tipps gibt, wie Zurückhaltende ihre Talente besser nutzen können.

Die besten Tipps: Dembling macht Introvertierten Mut, sich auf ihre Stärken statt auf ihre Schwächen zu konzentrieren. Sie schildert anhand diverser beruflicher und privater Situationen, wie das funktioniert. Ein bisschen Selbstoffenbarung gehört allerdings dazu, etwa wenn man mitteilt, dass man E-Mails dem Telefon vorzieht und nachfragt, ob das für den anderen okay ist. Oder dass man sein zurückhaltendes Verhalten in Meetings damit erklärt, dass man bei solchen Treffen oft nicht richtig kreativ sein kann, aber dem Chef anbietet, später mit einigen Ideen auf ihn zuzukommen.

Auch extrovertierte Typen können aus dem Buch lernen. So erfährt man, dass für Introvertierte das Fehlen von Bürotüren ein Gräuelpunkt ist (ihnen fällt das Denken in Großraum- oder Zellenbüros schwer) und sie gezwungen sind, sich andere Lösungen auszudenken, die eher zu ihrer Bürokultur passen. Auch hier liefert Dembling eine Reihe brauchbarer Tipps.

Verständlichkeit und Sprache: Die Amerikanerin Dembling ist Autorin für renommierte Publikationen wie das Wall Street Journal. Das ist dem Ratgeber positiv anzumerken, denn die Verfasserin drückt sich nicht nur prägnant und schlüssig aus, sie reduziert ihre Ausführungen auch auf das Wesentliche.

Bewertung: Die Macht der Stille ist ein hilfreiches Buch für Introvertierte, die privat wie beruflich überzeugen möchten. Der Ratgeber ist aber auch für die, die mit Introvertierten zu tun haben – und bisher daran verzweifeln.

(<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-03/introvertiert-karriere-ratgeber>, April 2015)

Buchbesprechung “WunschKundenBusiness” von Steffen Adler

Dr. Steffen Adler ist Spezialist für die Positionierung von Dienstleistern. Mit seiner Methodik unterstützt er seit vielen Jahren Unternehmen, “unwiderstehliche Angebote” für ihre Kunden zu entwickeln und erfolgreich zu vermarkten. Er bedient sich dabei einer Inspirationsdatenbank mit Erfolgsbeispielen. Damit setzt er auf eine Methode vergleichbar zur Ideenmatrix, die ich 2007 erstmals hier im Blog vorgestellt habe. Vor kurzem hat er sein erstes Buch mit dem Titel “WunschKundenBusiness: Mach was Dich antreibt. Arbeite mit Wunschkunden. Vergiss den Rest” veröffentlicht, in dem er die Methode erklärt, wie er bisher viele Unternehmen zum Erfolg geführt hat. Weil sein Werk als Arbeitsbuch konzipiert ist, können die Leser während der Lektüre gleich tätig werden.

Die Kernfrage seines Buches lautet: “Warum Geld mit etwas verdienen, dass Du ohne Leidenschaft machst, um dann dafür zu bezahlen, was Dir Spaß macht?” Seine Aufforderung lautet: “Spar Dir den Umweg!”. Seine Feststellung lautet: “Heutzutage reicht es nicht mehr, ein einziges Alleinstellungsmerkmal zu haben. Erst mit einer intelligenten Kombination mehrerer Alleinstellungsmerkmale, können sich Unternehmen einen uneinholbaren Vorsprung verschaffen, sich klar am Markt positionieren und durch ein intelligentes Sog-Marketing automatisch Kunden gewinnen.”

Das Buch ist in die drei Kapitel “Wunsch”, “Kunden” und “Business” aufgeteilt. Im ersten Kapitel beschäftigt es sich auf mehr als 130 Seiten mit dem “perfekten Angebot”. Denn der Kern jedes begeisternden Geschäftsmodells ist das perfekte Angebot. Wenn Du das gefunden hat, ziehst Du Deine Wunschkunden wie ein Magnet an und zwar nur Deine Wunschkunden. Alle anderen werden es mittelmäßig finden oder ablehnen. Das perfekte Angebot polarisiert und will es nicht jedem Recht machen. Die entscheidende Frage lautet: “Welche Eigenschaften hat das perfekte Angebot?”. Die Antwort:

- Es richtet sich an eine kleine Zielgruppe
- Es löst ein akutes Problem der Zielgruppe
- Es begeistert sofort
- Es wird gekauft (weil auch das Preismodell stimmt)

In diesem Kapitel beschäftigt er sich auf mehr als 20 Seiten mit den Begeisterungsfaktoren. Aus meiner Sicht kommt das in den meisten Büchern zu kurz, in denen erläutert wird, wie man eine Geschäftsidee und -modell entwickelt. Zudem arbeitet sich Steffen Adler ausführlich am Preismodell ab. Dafür braucht er mehr als 25 Seiten. Das ist nicht vergnügungssteuerpflichtig, aber sehr wichtig, damit die Kunden das Produkt auch kaufen. Ein wichtiges Thema dabei ist, wie man den Wert seines Angebotes erhöhen kann. Eine Kernaussage in diesem Zusammenhang lautet: “Generell gilt, dass Verluste intensiver empfunden werden als Gewinne gleicher Höhe. Wenn Du mit Deinem Angebot hilfst, Verluste zu vermeiden oder (emotionale) Gewinne schaffst, kannst Du einen höheren Preis erzielen.”

Im zweiten Kapitel des Buches beschäftigt sich Steffen Adler mit dem Erfolgsfaktor “Kunden”. Er ruft dazu auf, so lange zu testen, bis das Angebot von den Kunden aus den Händen gerissen wird und die Kunden zu Fans werden, sprich das Angebot gerne und häufig aus eigener Überzeugung weiterempfehlen. An dieser Stelle geben leider die Unternehmer zu früh auf oder fangen erst gar nicht damit an. Beides sind Kardinalfehler, die von der Konkurrenz bestraft wird, die ausreichend testet. Im letzten Unterkapitel erläutert Steffen Adler letztlich, wie man automatisch Kunden gewinnen kann. Die Zauberformel lautet: Finde

die richtigen Kooperationspartner. In diesem Zusammenhang empfehle nicht nur ich, sondern auch Steffen Adler das Buch “Mehr Umsatz durch Marketing-Kooperationen: Die günstigste und schnellste Strategie, um neue Kunden zu gewinnen”.

Im letzten Kapitel erläutert Steffen Adler, wie man dauerhaft erfolgreich bleibt, indem man seine eigene Service-DNA erstellt: “Mach es einzigartig – und damit unkopierbar”. Nur so erntet man auch das (und nicht die Konkurrenz), was man gesät hat. Die wichtigste Erkenntnis in diesem Zusammenhang lautet: “Erfolgreiche Unternehmer sind in mindestens drei Bereichen deutlich besser als ihre Wettbewerber!“. Und welche Bereiche sind das? In ihrem Buch Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs (2013) erläutern die Autoren, die in 30 Jahren mehrere hundert erfolgreiche Unternehmen analysiert haben, dass es nur zehn zentrale Erfolgsfaktoren gibt:

- Preismodell
- Kooperations-Netzwerk
- Standardisierung
- Lösungsprozess
- Dringlichkeit
- Modularität
- Kundenerlebnis
- Angebotskanal
- Marken-Sog
- Kundenaktivität

Genau mit diesen zehn Erfolgsfaktoren beschäftigt sich Steffen Adler in seinem letzten Kapitel sehr ausführlich. Für mich ist das Buch ein Must Have für alle, die ein Unternehmen gründen oder einen neuen Geschäftsbereich aufbauen wollen. Auf den Geschmack gekommen? Dann kaufe jetzt das Buch von Steffen Adler und arbeite es Kapitel für Kapitel, Unterkapitel für Unterkapitel durch. Und / oder starte noch heute die 21 Tage Wunschkunden-Challenge (kostenlos). Danach kannst Du Dich auf mentorium.de anmelden. Hier kannst Du an Deinem Konzept weiter arbeiten und Experten um Hilfe bitten (kostenpflichtig), wenn Du Unterstützung brauchst. Steffen Adler bietet damit eine Full-Service-Dienstleistung an und jeder entscheidet, wieviel externe Hilfe er braucht und sich einkaufen will. Clever!

(<http://www.best-practice-business.de/blog/buchbesprechung/2015/03/21/buchbesprechung-wunschkundenbusiness-von-steffen-adler/>, gefunden Juni 2015)