

# & WIRTSCHAFT

# BERUF

Zeitschrift für  
berufliche Bildung



## GELD UND WEITERBILDUNG

### ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Interview mit Josef Krieg

### STRUKTURELLE TRENDS IN DER WEITERBILDUNG

Der Bedarf wird differenzierter

### DIE SUCHE NACH EINEM GESCHÄFTSMODELL

Online-Lernen hat seinen Preis

DR. CLAUDIA NAGEL (2013)

**Behavioral Strategy****Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess –  
Das Unbewusste und der Unternehmenserfolg**

167 Seiten, gebundene Ausgabe

48,00 Euro, Unternehmer Medien GmbH, Bonn (1. Auflage)

ISBN-13: 978-3-937960-18-0

Das Buch hat keinen geringeren Anspruch als einen Neuanfang in der Strategiearbeit zu bieten. Studien darüber, wie erfolgreiche Unternehmen strukturiert sind und wie sie ihre Position ausbauen, gibt es reichlich. Es fehlt jedoch an Ansätzen, die wirklichen Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Deshalb ist die Aussagekraft dieser ganzen Forschung für die mittelständische Wirtschaft und Familienunternehmen relativ gering.

Die Autorin stellt den Prozess in den Mittelpunkt. Ihr Konzept zielt auf die Verbesserung des strategischen Denkens und dessen wirksame Umsetzung. Sie mutet den Entscheidern dabei einiges zu. Sie sollen sich durch Selbstreflexion ihrer ganz spezifischen Voreingenommenheit bewusst werden, um sich vor den Gefahren der Selbstgewissheit und Selbstsicherheit zu schützen. Auch die Angst vor Fehlern ist ein zentrales Thema des Buches. Da Angst eine Konstante im menschlichen Handeln ist, ist es erfolgsversprechender, sich dieser Prozesse und der überwiegend unbewussten Steuerungsmechanismen bewusst zu werden, statt „den Helden zu spielen“.

Der besondere Ansatz des Buches liegt also darin, Gefühle, Ängste und die Bedeutung der besonderen Cha-

rakterzüge von Führungskräften in den Prozess der Strategieentwicklung einzubeziehen. Zitat: „Für die Vermeidung klarer Entscheidungen sowie für die Rationalisierung der Vermeidung gibt es jedenfalls psychologische Gründe und es macht Sinn, sich für diese Angst zu interessieren, um sich selbst auf die Schliche zu kommen.“

Die Thesen sind in der Geschichte der strategischen Literatur gut fundiert. Man erhält Informationen über einige Aspekte, die bisher eher vernachlässigt wurden. Der Managern gut bekannte Clausewitz legte nicht nur Wert auf strategische Regeln, sondern betonte auch immer wieder den individuellen Denkprozess. „Allgemeine Überlegungen dürfen unter keinen Umständen die Rolle des individuellen Denkprozesses überleben.“ Die Autorin dazu: „Tatsächlich aber stehen weder der einzelne Mensch, der denkt, noch das individuelle (und erst recht nicht gemeinsame) Denken in unseren gegenwärtigen Methoden der Strategieentwicklung und der Reflexion der Strategie im Mittelpunkt.“

Die Vorgehensweise weist einige Parallelen zu fundamentalen Erkenntnissen auf, die auch Verhand-



lungspromis immer wieder betonen. Ungewohnt und neu für das Genre Managementliteratur sind dabei Kapitel wie „Die Bedeutung von Gefühlen für Entscheidungen“, „Die körperliche Verankerung von Gefühlen“, „Die Bedeutung von Angst als abgewehrtem Gefühl“ „Drei Illusionen der Voraussicht“ etc..

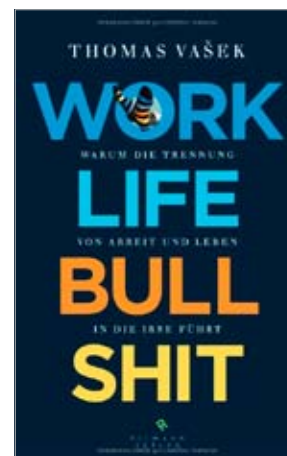
Gerade das macht das Buch spannend und bietet eine erfrischend neue Sichtweise auf das Thema Strategieentwicklung, das sich keinesfalls durch einen Mangel an Literatur auszeichnet. Eher geht der Leser im ‚Dschungel‘ der Angebote unter, die häufig nur Varianten altbekannter Ansätze bieten. Dazu lassen wir noch einmal die Autorin zu Wort kommen: „Mir geht es mit alledem darum, das strategische Denken aus dem Vorbehalt der vermeintlichen Rationalität herauszuholen und es in einen neuen Kontext zu stellen... Das geht nicht, ohne bisherige Tabuthemen für die Wirtschaft zu öffnen. Dabei geht es um Dinge wie Angst, um das Unbewusste sowie ganz allgemein um Gefühle.“ ◀

Charlotte B. Venema

VAŠEK, THOMAS (2013)

**Work-Life-Bullshit****Warum die Trennung von Arbeit und Leben  
in die Irre führt**

288 Seiten, Format A5 ohne Abbildungen, Hardcover gebunden  
16,99 Euro, Riemann Verlag, München, ISBN 978-3-570-50153-5



Der Titel des Buches ist provokant, der Begriff „Bullshit“ fast reißerisch. Hier wird eine persönliche Position gesetzt, die dem Modetrend der „Work-Life-Balance“ diametral gegenübersteht. Um jegliche Missverständnisse auszuschließen, signalisiert der Untertitel weiteren Klartext: Die Trennung von Arbeit und Leben führt in die Irre!

Beim unbefangenen Leser entsteht umgehend ein bestimmtes Maß an Neugier, wie häufig bei antizyklischen Positionen, die sich gegen die Abgedroschenheit zeitnaher Trendthemen stemmen (wollen). Wer einen solchen Titel so einfach und drastisch formuliert, dem wird ein gewisses Standing zugestanden. Ansatz und Schreibart klingen nach Peter Hahne, der in seinen Abhandlungen versucht, Glaube, Moral und Ethik auf den Standpunkt eines „normalen Bürgers“ und dessen Welttempfinden herunterzubrechen.

Die Lektüre des Buches zeigt, dass der erste Eindruck nicht täuscht. Der Autor ist Chefredakteur des Philosophiemagazins „Hohe Luft“. Er beherrscht nicht nur die Geschichte der Philosophie, sondern auch deren Transfer in die Disziplin der Gesellschaftswissenschaften, von der Antike bis zur Moderne. Rückgriffe auf die antiken Griechen oder die Auffassung der Benediktiner-Mönche gelingen ebenso leicht und treffend wie die Unterlegung der Thesen mit Hinweisen auf Kant, Hegel, Marx, Marcuse, Gorz und viele andere. Im Fokus steht bei der Auseinandersetzung mit der jüngeren und modernen Arbeits- und Kapitalismustheorie das flammende Bekenntnis des Autors: Arbeit

sei ein wesentlicher Teil des Lebens, der nicht Fron und Fremdbestimmung bedeute, sondern unverzichtbarer und (selbst) prägender Teil jedes einzelnen sei. Arbeit bzw. gute Arbeit erfülle, bilde, forme den Charakter, ja die Persönlichkeit. Sie dürfe nicht auf Ausbeutung und Entfremdung reduziert werden.

Was das Buch lesenswert wie unterhaltend macht, ist zum einen die gelungene Griffigkeit der entwickelten Thesen. Der Autor beherrscht die Kunst, komplexe Sachverhalte und ganze wissenschaftliche Lehren einfach, aber treffend darzustellen. Das mag zum Handwerk gehören. Heraus sticht aber zum anderen die Technik des Autors hervor, zu jeder These gleich die Gegenargumente selbst zu bringen, um diese dann durchaus charmant und gelegentlich auch mit einem passenden Maß an Humor zu zerlegen.

Die Kernforderung von Vašek lautet: Wir sollten nicht für weniger Arbeit auf die Barrikaden gehen, sondern für gute bzw. bessere Arbeit. Freie Zeit sei kein Wert an sich, zumal Freizeit suggeriere, dass das wahre, das gute Leben nur außerhalb der Erwerbsarbeit stattfinde. Gute Arbeit, so der Autor, sei „als eine Form von Praxis“ zu sehen, die innere Werte erzeuge und damit zu einem guten Leben beitrage.

Damit nicht ein falscher Eindruck entsteht: Dem Autor war das Risiko offensichtlich bewusst, bei derartigen Fragen und Antworten leicht von der Realität des durchschnittlichen Arbeitsalltags und damit dem Empfinden und den Bedürfnissen der Menschen abzuheben. Aus diesem Grund sind alle Kapitel des Buches

jeweils mit „Stimmen der Arbeit“ angereichert bzw. „geerdet“, vom IT-Berater über den Friseur bis hin zum Fotoredakteur und Schuhmacher. Das erweckt den Eindruck von Live-Interviews – und gibt konkrete Lebensbeispiele.

Der Autor macht sich die Mühe, die Kernfunktionen „guter Arbeit“ aus seiner Sicht auch zu beschreiben. Dazu gehören etwa die Authentizität von Beruf und Mensch, die Bereicherung durch Erfahrung, die Praxis eines gelebten Vertrauens in andere, der Selbstwert durch Anerkennung, die Kooperation als zutiefst soziale Aktivität, das gelegentliche Aufgehen in der Aufgabe (flow), die Bedeutung des handwerklichen Könnens in allen Formen und Ebenen sowie die Sinnhaftigkeit von Muße auch in bzw. während der Arbeit.

Und das Ergebnis? Vašeks Thesen sind meist überzeugend. Dahinter fallen die relativ kurz ausgeführten Konsequenzen für staatliches Handeln zu den Rahmenbedingungen „guter Arbeit“ eher zurück, was aber der Empfehlung „lesenswert“ nicht schadet. Wenn überhaupt Fragen auftauchen, sind es solche zur Vorliebe des Autors, mit Arbeit und bezogen auf den Einzelnen Strukturen, Raster und Verantwortungen zu prägen oder dies zu wollen. Sollte Vašek damit allerdings übergeordnete Ordnungsmuster als erzeugte Gewohnheiten für das Individuum und damit einen verlässlichen, gleichwohl gesetzten Rahmen für die Lebensgestaltung meinen, mag das nicht jedem gefallen. ◀

Jörg E. Feuchthofen

**Herausgeber:****RA Jörg E. Feuchthofen****Redaktion:****RA Jörg E. Feuchthofen**

Ahornweg 68, 61440 Oberursel  
 Tel.: +49 (0)173/691 58 38  
 Fax: +49 (0)61 71/28 49 56  
 E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt  
 Tel.: +49 (0)172/655 54 10  
 E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“****Dr. Jochen Robes**

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt  
 Tel.: +49 (0)173/308 29 25  
 E-Mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“****Karlheinz Pape**

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen  
 Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39  
 E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz****Prof. Dr. Stefan C. Wolter**

Swiss Coordination Centre for Research in Education  
 Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau  
 E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts  
 Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und  
 Berufsberatung des Deutschen Verbandes für  
 Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf  
 Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,  
 Tel.: 08 21/420 99-77  
 Fax: 08 21/420 99-78  
 E-Mail: anzeigen@w-und-b.com  
 Internet: www.w-und-b.com  
 Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH  
 Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber  
 Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer:  
 123rf: LI TZU CHIEN (1, 9);  
 Dirk Meissner (2);  
 Shutterstock: Pixel Embargo (28)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint 2-monatlich

**Einzelheft Print:** 29,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 19,80 Euro im digitalen Flex-Abo**Jahresabo Print:** 99,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro im digitalen Jahres-Abo

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das  
 Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein  
 Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt  
 wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht  
 unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag  
 haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die  
 der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht  
 gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden.  
 Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor  
 dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit  
 bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind  
 insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer  
 Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie  
 das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online  
 und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge  
 sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift  
 darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-  
 gesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in  
 irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen,  
 insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare  
 Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditions-  
 reichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 44 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

**Jetzt auch als  
 digitale Ausgabe!**

## Ich bestelle

 **Digitales Flex-W&B-Abo**

zum Preis von € 19,80 pro Ausgabe

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- Lesen ohne Verpflichtung:  
Keine Mindestlaufzeit!
- Beendigung jederzeit möglich
- pro Ausgabe € 10,- Preisvorteil  
gegenüber dem Einzelheftekauf
- keine Versandkosten
- Einmal herunterladen, jederzeit  
offline lesen

 **Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- 6 Ausgaben der digitalen W&B  
zum Vorzugspreis
- über 44 % Preisvorteil gegenüber  
dem Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit  
offline lesen
- Die aktuelle Ausgabe lesen Sie  
kostenlos!

 **W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 99,-

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.  
 Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe  
 zzgl. Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und  
 Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnement-  
 verwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist  
 reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine  
 Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten  
 Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**