

Personalentwicklung in der Klinikwirtschaft

„Talente entdecken, Kompetenzen fördern“

Titel Referat: **Talentmanagement in Gesundheitseinrichtungen- Erfahrungen aus den Niederlanden**

Mein Name ist Lettie Theunissen-Schuiten, ich bin Holländerin (ich darf das auch sagen) und seit 1995 bin ich sowohl in den Niederlanden (bis 2008), als auch in Deutschland (ab 2000 bis heute) in der Psychiatrie und vor allem der forensischen Psychiatrie unterwegs. Und seit 1998 in Führungspositionen. Seit 2011 mit meiner eigenen Firma. Ich möchte mich nicht großartig vorstellen, Herr Giessler hat mich sehr schön angekündigt - alles andere, was Sie wissen möchten, können Sie bestimmt irgendwo nachlesen. Ich habe nicht viel Zeit, deswegen legen wir mal los!

Liebe Kollegen und Kolleginnen, ich bin sehr stolz hier heute stehen zu dürfen und meine Gedanken über moderne Führung und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams im Gesundheitswesen mit Ihnen zu teilen. Als Führungskraft von multiprofessionellen Teams arbeite ich schon seit 1998 mit allen beteiligten in multiprofessionellen Teams, in den Niederlanden sind das übrigens auch Ärzte, Psychotherapeuten usw.

Vor ungefähr 15 Jahren entstanden in den Niederlanden große Probleme, es gab im Gesundheitswesen einen massiven Mangel an Fachkräften und zwar in allen Bereichen. Durch die Eröffnung neuer Kliniken, weniger Nachwuchskollegen und die demografische Entwicklung sah es auch nicht danach aus, dass es in den kommenden 50 Jahren besser werden sollte! Wir hatten z.B. in Eindhoven 1 Jahr in dem ungefähr 30% unseres Mitarbeiterbestandes

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

gewechselt hat. Wir mussten uns in allen Bereichen neu sortieren. Auch in den Niederlanden haben wir natürlich erst einmal versucht stur auf die gleiche Art und Weise weiter zu arbeiten. Es gab unendliche Stellenausschreibungen. Die Mitarbeiter und dadurch auch die Patienten standen unter großem Druck, mit weniger Mitarbeitern die gleiche Arbeit zu leisten und dabei nahmen die Anforderungen an Komplexität auch noch stark zu. Vor allem die erfahrenen, guten Mitarbeiter haben das nicht mehr mitgemacht. Es gab hohe Krankenstände und sobald sich irgendwo anders eine, manchmal auch nur scheinbare Verbesserung zeigte, waren sie weg! Natürlich war die Versuchung für die Klinikleitungen groß zu schauen, ob wir die Arbeit nicht auch so hinbekommen würden, weil wir damit natürlich auch sehr viel Geld sparten, aber das meine Damen und Herren.....ist nur kurzfristig der Fall. Mitarbeiter sind überall, und vor allem im Gesundheitswesen die Basis für Erfolg!!!

Die Qualität der Behandlungen ging so rapide rückwärts - es gab Beschwerden ohne Ende und ethisch gesehen viele, ich sage es mal positiv, grenzwertige Situationen. Ein Beispiel: Junge unerfahrene Kollegin in der For.Psych mit sehr erfahrenem Patient.

Wir brauchten eine komplett neue Herangehensweise, einen Paradigmenwechsel, und ich glaube Deutschland steht im Gesundheitswesen gerade an diesem Punkt! Ich möchte Ihnen heute nicht erzählen wie toll alles in Holland gemacht wird, weil das gar nicht stimmt. Was ich Ihnen erzählen möchte, ist ein Weg der zu Erfolg führen kann und wie ich versuche diesen Weg zu verbreiten.

Folie 2

Was sind denn diese Paradigmenwechsel? Es sind ja zwei:

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

Auf Ebene der Einrichtungen/Arbeitgeber

„Sie können froh sein hier arbeiten zu dürfen“

zu

„wie Sorge ich als Einrichtung dafür, dass ich meine dringend benötigten Fachkräfte finde, entdecke und die Vorhandenen behalte“

Folie 3 Auf Mitarbeiter Ebene:

„ich kann froh sein, dass ich überhaupt diesen Job habe und nehme deshalb alles in Kauf“

zu

„wo und wie möchte ich denn arbeiten; wo kann ich meine Talente und Kompetenzen entdecken und - vor allem - weiter entwickeln“.

In dieser Zeit war ganz Holland, wenn es um Weiterbildungsmaßnahmen und Organisationsentwicklung ging, auf das Finden, Binden und Behalten von Mitarbeitern ausgerichtet. Und die wichtigste Methode war Kompetenzmanagement! Auch eine Kollegin von mir war gerade in einer Weiterbildung und ich war sowieso schon angesteckt! Weil ich sehr daran glaube, und zum Glück nicht nur ich, dass Menschen sich nur da entwickeln können wo ihre Stärken liegen!

Aus dieser Zeit 2001/2002 kommt meine Erfahrung und Begeisterung für Kompetenz- und Talentmanagement. Kompetenz- und immer mehr auch Talentmanagement sind in den Niederlanden in fast jeder Organisation, egal in welches Berufsfeld sie schauen, strategisch eingesetzte Personalentwicklungsinstrumente. Endlich eine Methode die... Mitarbeiter orientiert ist. Es ist die Zeit der Auferstehung des Human Resourcemanagements, Personaler werden wirkliche Personalentwickler und keine Sachbearbeiter, die Führungskräfte

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

sind und bleiben hierarchisch gesehen verantwortlich und der HRM Manager sein/ihr wichtigste Berater/In, und gemeinsam verantwortlich für die Personalentwicklung.

Was ist denn eigentlich Kompetenzmanagement und wo befindet es sich in der Organisation:

Folie 4 Dreieck

Erklären

Diese Folie sieht ein bisschen Kompliziert aus, ich habe auch einige Zeit gebraucht um Ihm so hinzubekommen. Dieses Modell ist der Schlüssel zu meiner eigentlichen Arbeit und der Verbindung zwischen Kompetenzmanagement und Talentmanagement. Es ist eine Art auf Organisationen zu schauen wodurch die Paradigmenwechsel auch zu Stande kommen können.

Die Rolle und Verantwortung der Führung in der Entwicklung der Mitarbeiter ist nicht zu unterschätzen. Die Mitarbeiter in ihrer Organisationen haben in großen Kliniken meistens wenig mit der Klinik- oder Betriebsleitung zu tun, d.h. diese beeinflussen nicht direkt das Verhalten. Auf der Ebene des direkten Vorgesetzten findet das Leben der Organisation statt, dort werden die Kultur und der Leitfadens vorgelebt, dort findet die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation statt. Und genau dort werden auch die Führungskräfte oft alleine gelassen. Ob leitende Ärzte, Stationsleitungen, leitende Psychologen oder Bereichsleitungen, auf dieser Ebene bekommen Sie, wenn Sie Glück haben, eine Fortbildung in Führung und Management. Wie aber die Umsetzung des Leitfadens der Organisation stattfinden soll, die Festlegung, wo es hingehen soll - mit welchem Ziel und über welchen Weg - und festzustellen was dies für die Organisation bedeutet, das muss meistens jeder selber

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

herausfinden. Ganz zu schweigen von der Reflexion des eigenen Führungsstils, der eigenen Kompetenzen und Vorlieben und was das in der eigenen Arbeit bedeutet. Es gibt in Deutschland noch zu wenige Verbindungen zwischen Zielen, Visionen und Strategie einer Organisation und was dieses für Führung und Entwicklung der Mitarbeiter bedeutet. Ich weiß nicht ob es vielleicht mit den drei Säulen der Kultur in Organisationen zu tun hat, die ärztliche Säule, die pflegerische und die kaufmännische Säule.

In den Niederlanden haben wir uns die ersten 10 Jahre (sage ich einfach mal so, das Gesundheitswesen kommt, auch in den Niederlanden wenn es um Organisationsentwicklung geht, immer ein bisschen hinterher) nur mit Kompetenzmanagement beschäftigt: was erwartet die Organisation von ihrem Mitarbeiter und kann der Mitarbeiter dieses erfüllen.

Was sind Kompetenzen und was ist Kompetenzmanagement

Folie 5+6 Unter Kompetenzen verstehen wir das verhaltensbasierte Können eines Menschen. Wie sie sehen, Kompetenzen haben nichts mit Tätigkeiten zu tun, alles dreht sich um Verhalten.

Folie 7 Kompetenzmanagement ist dann logischerweise

Kompetenzmanagement gibt es auf drei Ebenen. Wenn Institutionen ihre Kernkompetenzen (Core Business) und Ihre Kompetenzprofile pro Funktion aufgestellt haben, findet ein Abgleich statt. Dann wird der Entwicklungsstand des Mitarbeiters durch ein 360° oder 90° Feedback wiedergegeben und gibt es einen persönlichen Entwicklungsplan. Mittlerweile gibt es ein wunderbares digitales System, das diesen Personalentwicklungsprozess sehr wenig zeitintensiv schon einmal unterstützt. Anders als vor 15 Jahren, wo

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

wir mit Excel Tabellen und sehr aufwendig geschriebenen Texten gearbeitet haben.

Aber was tun wir mit dem Menschen, dem Mitarbeiter und mit seinen Talenten und Bedürfnissen?

Dann fehlt aber das Talentmanagement, wissen Sie - noch der Mensch!

In den Niederlanden haben wir dann, nach wie gesagt ungefähr 10 Jahren festgestellt, dass es trotz all unserer Bemühungen immer noch Mitarbeiter gibt, die sich, trotz vieler Weiterbildungsmaßnahmen nicht so entwickeln wie erhofft, dass manche Kollegen gar nicht so Teamfähig sind, obwohl die so doch ganz nett wirken?

Wenn Sie etwas verändern oder entwickeln möchten, ist es die klassische Reaktion, sich als Führungskraft mit Qualifikationen zu beschäftigen. Hat jemand im Team die richtige Qualifikation, um diese Aufgabe zu erledigen und hat jemand die Position, die dazu gehört. Wenn beides passt, werden Ergebnisse erwartet, leider werden diese meistens entweder gar nicht, oder nur kurzfristig erreicht. Was oft beiden Seiten Frust bringt, der Arbeitsprozess läuft immer noch nicht, und viel Geld und Zeit ist investiert.....

Auch bei uns, Führungskräfte, Personaler usw. soll ein Paradigmenwechsel stattfinden. Wir haben diesen besonderen Wunsch immer Menschen in den Bereichen weiter entwickeln zu wollen, wo Ihre Schwächen liegen!! Und liebe Kollegen und Kolleginnen, was jeder Mensch von sich aus schon ahnt, wird auch von Forschung unterstützt: das ist falsch!!! Menschen entwickeln sich in den Bereichen, wo ihre Stärken liegen, das motiviert Menschen und motivierte Mitarbeiter sind glücklicher und motivierte

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

Mitarbeiter sind, egal in welchen Bereich man schaut, die Basis für Erfolg!

Übung Name schreiben andere Hand

Nehmen Sie sich ein Stückchen Papier und etwas zum Schreiben. Dann schreiben Sie jetzt mal mit Ihrer linken Hand (für Rechtshänder) und mit Ihrer rechten Hand (für Linkshänder) Ihren Namen auf! Das sagt doch alles, ist nicht Ihre Vorliebe, sie können es vielleicht im Laufe der Zeit lernen, aber sie werden immer wieder automatisch zurückgreifen zu Ihrer Stärke!!! Und ich kann Ihnen aus Erfahrung sagen, da werden allen glücklicher von!

In dem Harvard Business Manager von November 2012 ist ein Artikel aufgenommen über eine empirische Studie (Ausführliche Umfrage unter Führungskräften und Personalentscheider) wie der Personalauswahl in 2020!*2

Diese Forscher und Autoren sagen:

„Personalentscheider werden mehr und mehr Fragen einsetzen die auf einem klaren Anforderungsprofil basieren und nutzen verhaltensbasierte Beurteilungsskalen (Kompetenz Profile)“. „Den größten Bedeutungszuwachs wird jedoch die systematische Erhebung persönlicher Präferenzen der Kandidaten erleben“.

Einrichtungen können durch gezielte Personalentwicklung ihre Fachkräfte behalten und Neue suchen. Und....bekommen unsere Patienten die bestmögliche Behandlung. Der Bonus dieser Form von Personalentwicklung und Weiterbildung ist die Entstehung von Ausstrahlung und Anziehungskraft der Organisation sowohl für Patienten, als auch für Fachkräfte. Ganz zu schweigen davon, was für

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

ein Geld gespart wird! Ungezielte Weiterbildung - am besten noch in einem Bereich, wo ein Mitarbeiter nicht gut funktioniert - ist meistens weggeschmissenes Geld.

Das Maß der Entwicklungsmöglichkeiten und Entwicklungsfreude unserer Teams und die des einzelnen Mitarbeiters liegen teilweise natürlich auch bei ihrer Qualifikation. Aber am meisten hängt sie davon ab, in wie fern wir uns an eine Organisation binden. Ob ich und meine Führungskraft wissen, wo meine Talente und Vorlieben liegen und ob die Umgebung, in der ich arbeite, diese Talente und Kompetenzen stimuliert oder eher begrenzt. Dabei ist es wesentlich, ob die Führungskraft es schafft diesen Prozess zu strukturieren und zielorientiert zu steuern. Gibt es ein Weg dieses vorher zu sagen? Ja die gibt es.

Durch eine Talent Motivationsanalyse kann das Verhalten von Mitarbeitern vorhergesagt werden.

Wie Sie merken, spreche ich über das Verhalten von Mitarbeitern und nicht über die Qualifikationen oder die Persönlichkeit. Eine Spritze setzen oder einen Verband wechseln können viele lernen, aber wie man eine Spritze setzt oder den Verband wechselt, ist eine andere Nummer. Vor einigen Monaten war ich in Utrecht und wir haben dort über Kompetenzentwicklung und Ausbildung gesprochen. Einer meiner niederländischen Kollegen sagte: "Lettie, überlege doch mal, wenn du dich auf eine Stelle bewirbst, dann bekommst du diese doch meistens auf Grund deiner Qualifikation und Erfahrung, oder? Was aber, wenn du entlassen wirst? Das hat dann doch alles mit deinem Verhalten zu tun, oder?"

Folie 8

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

Um konstruktives Verhalten vorherzusagen ist es für Organisationen notwendig von den drei Dimensionen auszugehen;

- 1.) die Persönlichkeit (Talente, stabile Bedürfnisse, bewusste und unbewusste Denkprozesse)
- 2.) Kompetenzen und kognitive Fähigkeiten
- 3.) die Umgebung.

Hierbei sollten Sie wissen, dass die Bedeutung der Persönlichkeit und Umgebung signifikanter sind; eine gute fachliche Ausbildung kommt z. B. in der verkehrten Umgebung weniger zum Ausdruck oder wenn der Kandidat sich mit dem Betrieb nicht identifizieren kann (Persönlichkeit).

Ich möchte diese Folie an Hand eines Beispiels erläutern

Beispiel Lionel Messi

Seine Talente ändern sich nicht, er kann sich nur weiter entwickeln durch Training, dadurch wird er besser und besser. Das Ergebnis seiner Arbeit ist schöner Fußball aber vor allem das Tore schießen. Der Anzahl seiner Tore liegen bei Argentinien in Vergleich zu Barca deutlich niedriger. Was macht, dass Lionel Messi bei Barca zum Phänomen gewachsen ist und bei Argentinien immer noch gut, aber nicht brillant ist??? Sein Talent ist da, sein Training auch - nur seine Umgebung ist komplett anders.

Evt. Eigenes Beispiel Eindhoven – Rooyse Wissel

Die Talente und Kompetenzen des Mitarbeiters sind durch einen einfachen umfassenden Persönlichkeitstest festzustellen. Und die Ergebnisse sind die Basis für die Entwickelbarkeit der Kompetenzen.

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

Beispiel: Wenn Sie gerade eine OP-Schwester suchen und Sie hat ein niedriges Bedürfnis nach Ordnung und Struktur und ein hohes Bedürfnis nach Abwechslung, dann können Sie sich denken das der Kompetenz Planen und Organisieren oder Auge für Details schwer zu entwickeln sein wird.

Auch im Team ist es möglich diese Kompetenzen zu besprechen und dann auch zu wissen wer was gut kann und denjenigen dann auch entsprechend einzusetzen! Momentan bin ich mit genauso einem Projekt in der Christophorus Klinik der Alexianer in Münster unterwegs. Diese Klinik ist eine der zwei privatisierten forensischen Kliniken in NRW. Das 8 köpfige Leitungsteam bekommt gerade die Chance jeweils das von ihnen selbst aufgestellte Kompetenzprofil (Sollzustand) mit ihren eigenen Talenten und Kompetenzen (Ist-Zustand) abzugleichen. Und dann auch noch zu sehen, wie diese Kompetenzen im Team komplementär vorhanden sind, damit das Team sich gemeinsam und individuell sehr gezielt weiterentwickelt!

Es ist wichtig die Belange und Erwartungen der Einrichtung festzulegen aber auch die persönlichen Talente und Kompetenzen von Mitarbeitern sichtbar zu machen. Um so gezielt Mitarbeiter weiter zu entwickeln und den Wünschen und Erwartungen von Mitarbeitern entgegen zu kommen. Sie wissen namentlich am besten, was Sie für Ihren Job brauchen und was Ihnen fehlt oder schwer fällt!

Und was bringt es Ihnen? Sie, liebe Kollegen und Kolleginnen können sich mit Ihren Vorlieben, Ihrem Wissen und Können optimal einsetzen und entwickeln. Weil Mitarbeiter miteinbezogen werden, entsteht Wertschätzung und sie dürfen mitentscheiden. Für Sie als Kollege ist es wichtig, dass Erwartungen von beiden Seiten klar sind. Was bietet die Organisation und was bringe ich mit? Passt es

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

zusammen und kann ich mich mit dem einbringen, was ich gut kann?
So entsteht Motivation und Bindung.

Meine lieben Damen und Herren, ich kann stundenlang weitererzählen über die Bedeutung des Wahrnehmens der Talente Ihrer Mitarbeiter und die Entwicklung ihrer Kompetenzen. Kliniken werden gezwungen sich mit den Kompetenzen der Mitarbeiter und den sich ständig ändernden Berufsanforderungen auseinander zu setzen und in Balance zu kommen. Nicht nur um neue Kollegen zu finden und an sich zu binden und weiter zu entwickeln. Aber vor allem auch, um nach vorne zu schauen und zu wissen, dass der Mitarbeiter von heute ein anderer ist als in 5 Jahren. Z.B wenn es geht um das Thema : delegieren ärztlicher Verantwortlichkeit. Das merke ich in meiner Praxis auch, und sie können sich bestimmt auch direkt ein Bild dabei malen! Es gibt Mitarbeiter die schon 20 Jahre oder mehr gut gearbeitet haben und jetzt nicht mehr mitkommen - sie sind sehr unzufrieden. Sie werden von allen Parteien: Kollegen, Führung aber auch von sich selbst, negativ betrachtet. Es wirkt sehr unterstützend wenn objektiv dargestellt wird, dass es nicht an dem Mensch liegt, sondern an komplett veränderten Anforderungen und benötigten Kompetenzen.

Deswegen sage ich: eine zukunftsfähige Personalstrategie in der Klinikwirtschaft bedeutet die Talente, Fähigkeiten in individuellen Menschen und in interdisziplinären Teams zu suchen, zu entdecken, zu finden und...dann diese auch noch steuern! Dafür brauchen Organisationen:

Folie 9

- Organisationskonzept über Führung und multiprofessionelle Teamarbeit in Zusammenhang mit dem Leitfaden (CI) der Klinik,

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

- Führung der Führungskräfte. Coaching und Weiterbildung um die Organisationskonzepte und die Führungsstrategie vorleben, umsetzen und steuern zu können (verhaltensorientiert)
- Methodik für die Umsetzung der Führungs- und Mitarbeiterstrategie basiert auf Talent- und Kompetenzmanagement

Meine Damen und Herren, in den Niederlanden hat diese Arbeitsweise zu einer Wandlung in dem Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geführt. In den meisten Fällen ist eine Win-Win Situation entstanden und es fühlen sich sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer verantwortlich für die Arbeitssituation und die Weiterentwicklung. Arbeitnehmer sind nicht nur der größte Kostenfaktor eine Institution, sondern nun mal auch der größte Faktor zum Erfolg zu führen!!! Von daher lohnt es sich um:.....

Folie 10

„alles Alte, soweit es den Anspruch darauf verdient hat, sollen wir lieben; aber für das Neue sollen wir eigentlich leben.“

Von daher wünsche ich uns allen viel LEBEN

Folie 11

Es geht im Leben nicht darum zu warten bis das Unwetter vorbei zieht - es geht darum, zu lernen im Regen zu tanzen!

Damit wir viel tanzen können!

Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Aufmerksamkeit!

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012

Wenn Sie Interesse haben, stehe ich Ihnen gerne zu Verfügung. Am 20. November findet in Duisburg ein Workshop statt über die Talent Motivationsanalyse. Da erfahren Sie mehr über dieses Instrument und bekommen die Möglichkeit ihre eigene Talentanalyse durchzuführen.

*1) TMA Methode Talent Motivation Analyse, EHRM Vision, Utrecht Niederlande

*2) Recruiting im Jahr 2020, Carsten C. Schermuly, Tobias Schöder, Jens Nachtwei und Karl Gläs Artikel im Harvard Business Manager November 2012