

Management Employability

Die Fähigkeit, als Manager aufgestellt zu sein

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Andreas F. Philipp
Philos® Managementberatung
Holzbauer Str. 10
86911 Riederau/Diessen

Direct: + 49/ (0)173/ 35 16 046
Tel: +49/ (0)89/ 28 89 04 92
Fax: +49/ (0)8807/ 2140 910

Management Employability

Management Employability – oder die Fähigkeit als Manager aufgestellt zu sein

Gedanken von Dr. Andreas F. Philipp



Die aktuelle Herausforderung

Natürlich hören wir es jeden Tag, versäumen kaum mehr eine Talk-Show, in der es nicht thematisiert wird: Die Welt ist komplexer geworden, völlig neue Herausforderungen gilt es zu meistern, die Zeit der stabilen Planbarkeiten ist vorbei. Eine Stufe konkreter können wir die Veränderungen der letzten 10-15 Jahre, die direkt auf Manager wirken, vielleicht wie folgt zusammenfassen:

*Letztendlich sind es drei Eigenschaften, auf die es ankommt, wenn Sie als Manager „employable“ bleiben möchten:
1. Klarheit, 2. Bewusstheit,
3. Verbundenheit! [A.F. Philipp]*

90er Jahre Planbarkeit, Stabilität, Managementorientierung	Heute Offenheit, Instabilität, Leadership
Standardisierte Lösungen sind die Antwort auf die gestellten Fragen.	Jede Situation erfordert eine andere Lösung – Patentrezepte gibt es nicht mehr.
Feste Strukturen und Hierarchien bestimmen das Bild der Organisation.	Mitarbeiter in ständig veränderten Projekten kennzeichnen ein im Fluss befindliches Unternehmen.
Führung ist in klar abgrenzbare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche unterteilt.	Führung wird zum ganzheitlichen Vorgang. Selbstreflexion und flexibles Handeln werden zu Erfolgskriterien.
Das Unternehmen kümmert sich um die Karriere seiner Führungskräfte und deren Mitarbeiter.	Jeder ist für seine Karriere selbst verantwortlich.
Der einmal eingeschlagene Weg ist klar strukturiert, plan- und vorherbestimmbar.	Bestenfalls kurzzeitig gibt es noch Planungssicherheit; prinzipiell ist alles permanent offen für Veränderungen.
Der Manager mit der besten Fachkompetenz überzeugt. Planung, Organisation und Steuerung sind die entscheidenden Führungsmerkmale.	Manager überzeugen durch jobübergreifende Fach-, Sozial- und kommunikative Kompetenz. Der souveräne Umgang mit Unsicherheit wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Quelle: Philos@Managementberatung - www.philos-portal.de

Soweit der zunehmend akzeptierte Konsens. Werden diese Entwicklungen jedoch auf den persönlichen Einzelfall heruntergebrochen, erlebe ich deutlich weniger Manager, die bereit wären, die daraus abzuleitenden Konsequenzen für sich und die eigene Karriere zu akzeptieren.

Employability – was ist das eigentlich?

Die Forschung versteht unter Employability [am besten übersetzt als Beschäftigungsfähigkeit] die grundsätzliche Fähigkeit einer Person an seiner individuellen Arbeitsmarktfähigkeit zu arbeiten. Dabei geht es zunehmend weniger um fachliche denn um soziale Kompetenzen.

Eine Person, die arbeitsmarktfähig und beschäftigungsfähig ist,

- ... ist aktiv und ergreift Initiative, erkennt und nutzt Chancen,
- ... übernimmt Verantwortung für sich selbst, ihre Entwicklung und setzt sich Ziele,
- ... erkennt die Konsequenzen ihres Handelns,

- ... ist fleißig und engagiert sich,
- ... lernt kontinuierlich dazu und bleibt am Ball,
- ... ist fähig und bereit zur Zusammenarbeit,
- ... ist in der Lage, das, was sie meint und will, auszudrücken und zur Geltung zu bringen,
- ... versetzt sich in andere hinein und hört zu,
- ... behält in ungewohnten bzw. belastenden Situationen einen klaren Kopf,
- ... geht konstruktiv mit schwierigen Situationen und Misserfolg um,
- ... ist offen für Neues, ist neugierig,
- ... weiß, was sie kann und denkt regelmäßig über sich und ihre Beschäftigungsfähigkeit nach.

[Aus: Employability Management; <http://web.fh-ludwigshafen.de/ibe/index.nsf/de/employability>, Prof. Dr. Jutta Rump]

Was bedeutet diese allgemeine Aufzählung konkret für Manager? Wagen wir einen fragenden ersten Blick:

- Brauchen Manager eine bessere Ausbildung? Fachlich sicherlich nicht – hier erlebe ich eher eine Überqualifikation, die auf Kosten menschlicher Fähigkeiten geht. Lebenslanges Lernen darf kein Schlagwort bleiben und sich lediglich auf den IQ beziehen, sondern muss sich zu einer inneren Haltung aus tiefer Überzeugung weiterentwickeln.
- Geht es also mehr um soziale Kompetenz? Diese schadet sicherlich nicht. So lösen doch auch im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts noch 75% der deutschen Manager lieber ein Sachproblem als sich in einem Mitarbeitergespräch mit einem Menschen auseinanderzusetzen. Zu verstehen, dass Unternehmen keine Maschinen, sondern soziale Gebilde sind, schafft sicherlich einen wichtigen Schritt in Richtung Employability – reicht aber noch nicht aus.
- Also doch: Manager müssen ganzheitlicher denken können? Sicherlich Ja – dies hilft, die aktuellen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft konstruktiv zu antizipieren und für den eigenen Führungsalltag umsetzbar zu machen. Wer dies kann, ist deutlich weniger abhängig von Entwicklungen seines Umfelds, erkennt diese eher und dürfte die Fähigkeiten besitzen, auch in stürmischen Zeiten seinen Weg zu finden.

Wenn wir also bis hierher zusammenfassen, dann *steigern drei Faktoren die Employability von Managern*:

1. Der echte Wille zu *lebenslangem Lernen* sowohl in fachlicher als auch sozialer Hinsicht – also die Bereitschaft, sich mit eigenem Nicht-Wissen auseinanderzusetzen.
2. Stärkere Beachtung sozialer, auch nicht rationaler und *menschlicher Vorgänge* im täglichen Führungsalltag.
3. *Ganzheitliches Denken*, um Zusammenhänge und Rückwirkungen auf das eigene Tun schneller und genauer zu erkennen.

Persönliche Erlebnisse mit Managern aus der Schweiz, Österreich, Norditalien, England, den USA, den skandinavischen Ländern, Belgien, den neuen osteuropäischen Ländern und punktuell aus den asiatischen Ländern, erlauben mir einen subjektiven Vergleich: Deutschland hat in den letzten zwanzig Jahren in diesem Bereich viel versäumt und wird vermutlich eine Generation brauchen, um diese Versäumnisse wieder aufzuholen.

Employability „erster Ordnung“ reicht nicht aus

Jenseits dessen halte ich jedoch die drei oben genannten „Employability-Faktoren“ zwar für notwendig, aber noch lange nicht hinreichend. Denn eines haben alle drei Punkte gemein: Wenn sie nicht einer inneren Haltung entspringen, bleiben sie auf äußerem, rational-kognitivem und fachlich-antrainiertem Niveau. Je nach Stärke der Irritation von Außen, kann ein derartiges Konstrukt schnell ins Schwanken geraten und wird nicht halten. Was meine ich damit?

1. *Lebenslanges Lernen*: Häufig wird Lernen immer noch als Fähigkeit begriffen, mehr wissen zu müssen/wollen (als andere). Wer so denkt, gerät in einen gefährlichen Wettkampf; die Gefahr, jeden Tag unzufriedener zu werden ist groß. Denn das Wissen der Welt steigt exponentiell, die Vernetzung über modernste Medien bricht das traditionelle Verständnis von Wissen auf, der Absolutheitsanspruch wissenschaftlicher Erkenntnisse bröckelt jeden Tag. Wir erkennen zunehmend, dass unser Wissen nur ein kleiner Ausschnitt eines Ganzen sein kann. Die Fähigkeit zur intelligenten Verknüpfung ist weit wichtiger denn Günther-Jauchs „Wer wird Millionär-Wissen“. Der lebenslange Lerner also, der den Wert des Lernens darin sieht, andere zu überbieten, mehr zu wissen, als xy, oder Lernen als Faktenansammlung begreift, reduziert seine Employability. Sobald sein Wissen überholt ist – und dies passiert statistisch natürlich täglich ein kleines Stück – wird er zur kaum mehr nützlichen „Datenbank“, die vielleicht noch bei Bedarf angezapft, tendenziell aber eher entsorgt wird.
2. *Das Unternehmen – ein soziales Gefüge*: Hierzu gibt es wenig zu sagen. Wenn das „Interesse am Anderen“, der „Wille zur Kommunikation“ sowie ein „offener und ehrlicher Umgang“ zum antrainierten Skill verkommen, ist bereits alles vorbei. Über kurz oder lang spüren die Menschen diese Künstlichkeit und enttarnen den Schauspieler. Vertrauen, Respekt, Verantwortung und letztendlich Authentizität bleiben auf der Strecke. Employability rutscht dann auf eine Ebene des „cleveren Austricksens“ an neuer Stelle in neuer Position. Neben den zurückbleibenden Narben bei den Getäuschten, sind die Konsequenzen für Unternehmen und die so agierenden Einzelpersonen verheerend: Aktuelle Beispiele wie Volkswagen, Infineon, Enron, Worldcom, Parmalat, Mannesmann, ... zeigen das Debakel. Der Einzelne, der sich in dieser Form aufstellt, wird zur fremdgetriebenen Marionette irgendwelcher Interessen, die er fälschlicherweise als die seinen vermutet. Peter Hartz von VW, der ehemalige Chef der Deutschen Börse, Werner Seiferts, oder von Zitzewitz, Infineon, lassen grüßen.
3. *Ganzheitliches Denken*: Mehr Zusammenhänge begreifen, um schneller zu verstehen und letztendlich die „Nase vorn zu haben“? Dies kann man lernen: In St. Gallen oder an der European Business School – oder in Fontainebleau, Stanford, Harvard, Wharton usw. Die besten Business-Schools bieten allesamt hervorragende Programme zum Thema „ganzheitlich Denken“ an. Unterstützt mit modernster Software (ThinkTools z.B.) werden auch komplexeste Entscheidungen auf ein für Menschen begreifbares Handlungsniveau reduziert. Sich in dieser „Disziplin“ zu trainieren macht einen „employable“, aber noch lange nicht „survive-able“. Wenn die Fähigkeit des ganzheitlichen Denkens nicht mit der Sensibilität des „ganzheitlichen Fühlens“ einhergeht, wird man letztendlich zum Rastlosen in eigener Sache. Wer begreift mehr, kann es schneller, hat es tiefer verstanden? Es fehlt immer was – die Ganzheitlichkeit

wird zum Selbstzweck, deren Optimierung zum geschlossenen System. Entkoppelung, Abgehoben- und Abgeschiedenheit sowie Frustration stellen sich langsam ein.

Employability „zweiter Ordnung“ - der tiefere Weg

Was ist es also, das die Employability erster Ordnung in eine tiefere Employability eines erfolgreichen Lebens führen kann? Es ist die **innere Haltung**, auf die es ankommt: Die Demut, mit der man den Dingen dieser Welt begegnet; die Faszination, die man auch im noch so kleinsten Wunder erleben kann; die Kraft, die sich in einem selbst – jenseits aller Positionen, Statussymbole, Erfolge, Anerkennungen etc – formiert. Diese Haltung hat etwas mit den von Geburt an unterschiedlichen Ausgangsbedingungen jedes Menschen zu tun. Deutlich mehr jedoch wird sie von den ab dann beginnenden Prägungen (Sozialisierungen, Erlebnissen, Erziehungsversuchen) beeinflusst. Prof. Dueck spricht vom Mensch in „artgerechter Haltung“ und den damit verbundenen „Vergewaltigungen“ von Einzelpersonlichkeiten. Wir sind von Beginn an alle unterschiedlich und sollen ziemlich ähnlich werden! Merken Sie was, wie viele da auf der Strecke bleiben müssen? Wie viele sich zu Menschen „entwickeln (müssen)“, denen man dann später das Urteil anständig, redlich, tüchtig, fleißig, erfolgreich, ausgeflippt, verdorben, Versager, ... anheftet?!

Ab einem gewissen Alter (vielleicht mit der Pubertät beginnend) haben wir (jedoch) die Chance an unserer Haltung bewusst zu arbeiten. Wer bin ich eigentlich? Was macht mich einzigartig auf dieser Welt? Wie wurde ich geprägt? Was will ich? Reflexion ist der Ausdruck für diese Selbstsuche und der Anfang aller Veränderung. Mit ihr allein ist es jedoch nicht getan – die andere Seite der Reflexion ist die Handlung – „... am Anfang war die Tat“. Geist und Handlung werden zur sich weiter entwickelnden Einheit. Die innere Haltung wird zum Garant verantwortungsvollen Lebens.

Alle mir bisher in meinem Leben „Employabilten“ hatten mehr oder minder dieses „bescheidene aber gleichsam äußerst starke Vertrauen in sich selbst“. Erweist sich doch auch eine derartige Fähigkeit als äußerst hilfreich im Umgang mit den uns zunehmend mehr belastenden *Paradoxien unseres Alltags*. Hier zwei beispielhafte Gedanken:

- *Work-Life Balance*: Wer innerlich aufgestellt ist, empfindet gar keine scharfen Gegensätze zwischen Arbeit und Leben, sondern vereint beides in ein Fließgleichgewicht. Der meistgelesene christliche Autor der Moderne, Pater Anselm Grün, spricht vom positiven Geist, der in einem ist und der von einem ausgeht. Dieser Geist lässt blühen, inspirieren, Kräfte entstehen und schafft ein Umfeld, in dem Menschen wachsen können. Wem das zu spirituell klingt, der kann es auch direkter gesagt bekommen. Menschen, die „Arbeit und Leben“ als „Flow des eigenen Seins“ begreifen, sind aufgestellt – sie sind innovativer, belastbarer, outputorientierter, zielgerichteter und sind besser in der Lage, ihren Beitrag im Sinne eines Ganzen zu erbringen. Also all das, was die moderne Wirtschaft von Spitzenkräften fordert. Die Faszination der Sache wird zum Antrieb – nicht Geld, Karriere oder die Wünsche des Umfelds.
- *Der eigenen Meinung treu bleiben und mitunter diplomatisch agieren müssen*: Gerade im Alltag einer Führungskraft ist es gar nicht möglich, immer ohne Spannungen zu handeln. Wirtschaftliche Krisen, Entlassungen, Fehlverhalten von Mitarbeitern, mangelnde Kompromissbereitschaft der anderen Seite usw. – all das gehört zur Realität eines Managers; mit all diesen Dingen muss er lernen, umzugehen. Eine innerlich aufgestellte Persönlichkeit kann dabei äußerst glaubwürdig zwischen der Sache, vermeintlich politischen Notwendigkeiten und Menschlichem unterscheiden. Ein Beispiel: Den Vater dreier Kinder entlassen – darf man das? Wie sollte dies mit einer inneren ethischen

Haltung vereinbar sein? Frage 1: Warum entlassen: Gibt es triftige fachliche Gründe? Frage 2: Wie überraschend kommt die Entlassung: Hatte der Betroffene die Möglichkeit, sein Schicksal vorab zu erkennen; wurde ihm die Chance eingeräumt, sich den veränderten Anforderungen an ihn zu stellen? Frage 3: Welche persönlichen Konsequenzen zieht die Entlassung für den Betroffenen nach sich? Ist dieses Mittel wirklich angemessen? Frage 4: Wie sehr unterstütze ich den Betroffenen auf seinem möglicherweise neuen Weg? Frage 5: Usw. Sehen Sie, was ich meine? Die Bewertung einer Persönlichkeit sollte niemals nur danach vorgenommen werden, was sie tut oder lässt, sondern gleichsam auch die Frage stellen, warum, wieso, weshalb, ... sie tut oder lässt. Dies für sich selbst zu beantworten ist ein Zeichen von innerer Reife und macht aus Menschen Persönlichkeiten. Oder um es für unser Thema nochmals auf den Punkt zu bringen: Es ist möglich, Führungsverantwortung zu tragen und dennoch in jeder Situation auch Mensch zu bleiben und wahrlich human zu handeln. Eine harte Entscheidung, offen und ehrlich kommuniziert, wird von der Mehrzahl der Menschen akzeptiert. Was nicht verstanden wird, sind Verschleierung, Unehrllichkeit, Falschinformationen, mangelnder Mut.

Lassen wir es an dieser Stelle gut sein und begeben uns noch eine Stufe konkreter hin zur Ausgangsfrage: Wo kann Ich als Einzelner beginnen, um meine Employability zu steigern?

„Ich bin der Teil des Teils der anfangs alles war.“

Beginne bei Dir – Du bist Deine Employability!

Das ist doch sowieso klar, werden Sie vielleicht sagen. Na, dann passt es ja. Wenn Sie so aufgestellt sind, dass Sie sich weder von Systemen noch von einzelnen Personen abhängig fühlen. Wenn Ihnen niemand vorschreibt, was Sie noch besser zu können oder zu lassen haben. Wenn Sie klar wissen, wofür Ihnen der Markt etwas bezahlt und idealerweise auch wie viel – dann entschuldige ich mich, Ihnen die Zeit für das Lesen der vorangegangenen Seiten gestohlen zu haben. Vergessen Sie's und sparen Sie sich bitte meinen letzten Tipp zu diesem Thema. Aus meiner bescheidenen Sicht würde ich mich besonders um drei Felder persönlicher Management Employability bemühen:

1. *Klarheit: Hören Sie nicht auf, nachzufragen, wer Sie selbst sind und warum Sie so sind, wie Sie sind.* Dies ist die beste Chance eine stabile Persönlichkeit zu werden und macht Sie langfristig ziemlich krisensicher. *Was wollten Sie schon immer in Ihrer Kindheit einmal sein oder werden?* Welche Dinge haben Sie fasziniert – womit haben Sie die meiste Zeit in Ihrer Jugend verbracht? Von welchen Menschen fühlten Sie sich angezogen – welche Vorbilder hatten Sie als Kind / Jugendlicher? *Wie sieht das heute aus:* Wann empfinden Sie sich ganz bei sich? Wann verlieren Zeit und Raum ihre Bedeutung? Welche Tätigkeiten begeistern Sie; lassen Sie vergessen, aus welchem Grund Sie diese tun? Wann konnten Sie das letzte Mal sagen, „die Sache selbst ist mir Lohn genug“? *Verschaffen Sie sich also Klarheit darüber, wer Sie sind und was Sie wirklich von Ihrem Leben erwarten.* Die „Persönliche Potential Analyse“ der Firma PPA-Solutions [www.ppa-solutions.de] ist z.B. ein geeignetes Tool zum Erkennen und Reflektieren der eigenen Persönlichkeit.
2. *Bewusstheit: Bemühen Sie sich um eine Verbindung von Geist und Materie;* d.h. von Denken und Handeln, Wort und Tat, Erkenntnis und Übung, ...: Diese integrative Dualität hilft Ihnen

auf unterschiedlichste Weise. Nur zu wissen, dass Fremdsprachen immer wichtiger werden, ohne konsequent auch in der Freizeit eine neue Sprache zu lernen, bringt Sie keinen Millimeter voran. Nur über das zunehmend schlechtere Arbeitsklima in Unternehmen zu reden und nicht aktiv selbst gegenzusteuern, erzeugt nur Frustration. Nur im Fernsehen von der Armut der Welt zu hören und nicht heute noch den eigenen Einfluss geltend zu machen, diese Bedingungen zu ändern, lähmt Sie, macht Sie traurig, letztendlich sogar zynisch und müde. Für ein wirklich glückliches Leben brauchen Sie immer auch den Gegenpol zu dem, was Sie gerade hauptsächlich tun oder erleben. Wenn Sie z.B. viel arbeiten und auch ordentlich Geld verdienen, aber immer wieder „Missgunst und Unverständnis“ aus ihrem Umfeld erleben – werden Sie zum *Gönner aus echter Überzeugung*. Engagieren Sie sich für soziale Projekte, spenden Sie, stiften Sie anderen Freude, helfen Sie mit, dass es Ihrem „Nachbarn“ besser geht. Das Ergebnis ist phantastisch. Die Dankbarkeit derer, denen Sie helfen, wird Ihrer Seele gut tun. Die Erlebnisse, die Sie in diesem Feld machen, werden Ihren Horizont erweitern – neue Schaffenskraft und Freude am Leben sind der Lohn. Und quasi Nebenbei werden die „Anfeindungen“ aus Ihrem Umfeld abnehmen. Wer anderen aus echtem Herzen (das ist zentral) Gutes tut, ist vorrangig selbst der Gewinner. Maslows 5. Stufe der Bedürfnispyramide (persönliche Erfüllung, tiefe Sinnfindung) lässt grüßen. Um es nochmals ganz deutlich zu formulieren: Dieser Kreislauf des Glücks funktioniert nur, wenn Sie wirklich die Verbindung obiger Dualitäten leben; d.h. wir Menschen sind immer auch handelnde Wesen. Erst die Tat hilft uns, unser „Gefängnis des Denkens“ zu verlassen und dem Leben einen neuen Sinn zu geben. Wenn Sie diesbezüglich ein paar Inspirationen haben möchten, darf ich Ihnen die Seiten der Sinn-Gesellschaft empfehlen [www.sinn-gesellschaft.org]. *Wenn Sie bewusst durch Ihr Leben gehen, werden Sie – auch jenseits beruflicher Erfolge – zahlreiche Felder des eigenen Wirkens finden.*

3. *Verbundenheit: Zuallererst mit sich selbst, dann mit den Menschen direkt um Sie herum, letztendlich mit allem Lebendigen:* Dies mag etwas spirituell klingen, ist aber höchst praktisch und eines der effizientesten Tools, das ich Ihnen anbieten kann. Seien Sie immer zu 100% bei dem, was Sie gerade tun: Wenn Sie essen, essen Sie, wenn Sie trinken, trinken Sie, wenn Sie bei Ihrer Familie sind, sind Sie ganz bei Ihrer Familie, wenn Sie ein wichtiges Gespräch haben, sind Sie und Ihre Gedanken nur in diesem Gespräch. Das ist gar nicht so einfach, bedarf es doch großer Bewusstheit und kontinuierlicher Übung. Trainieren Sie Ihren Geist und Körper, ganz bei dem zu sein, wo er gerade ist! Mit etwas Übung werden die Erfolge nicht ausbleiben. Die Menschen um Sie herum werden spüren, dass man mit Ihnen gemeinsame Sache machen kann – dies ist die Grundlage für nachfolgende Überlegungen: Befassen Sie sich mit den Menschen, bauen Sie echte Werte-Netzwerke (nicht Karrierenetze) auf, und orientieren Sie sich an der Sache. Bemühen Sie sich um Bestleistung in dem Feld, das Sie wirklich, wirklich können, und denken Sie konsequent im Sinne des Ganzen. Halten Sie sich, wann immer möglich aus politischen Spielchen



raus und machen Sie sich unabhängig vom System. Bauen Sie sich bewusst ein zweites Standbein auf und entwickeln Sie ein tragfähiges Szenario [mit Ihrem Lebenspartner und/oder den besten Freunden], wie ein alternatives Lebensmodell zum Jetzigen aussehen könnte. Schreiben Sie Ihre eigene Grabrede: Was möchten Sie, dass man am Ende über Sie und Ihr Leben sagt? *Überprüfen Sie das, was Sie gerade tun, konsequent mit dem, wie Ihre wirkliche Vorstellung vom glücklichen Leben ist. Haben Sie Mut – und verändern Sie, was Sie nicht länger hinnehmen möchten.*

Wenn Sie diese drei Punkte konsequent durchhalten, wird es Ihrem Umfeld schwer fallen, Sie zu instrumentalisieren. Im Gegenzug entwickeln Sie eine große Eigenstabilität. Man wird Sie respektieren und letztendlich immer dann nachfragen, wenn man Qualität, Professionalität und Glaubwürdigkeit braucht.

Mir wäre keine Methode bekannt, die Management Employability besser sicherstellen könnte, als diese nachfrageorientierte Selbsthaltung. Ihnen?

Der Autor:

Andreas F. Philipp führt die Geschäfte der Philos® Managementberatung sowie des Philos® Instituts für ganzheitliche Führung [www.philos-portal.de].

Die Philos® Managementberatung steht für professionelle Begleitung von strategischen Change Management Projekten mit einem ganzheitlichen Ansatz. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Change Management, Leadership und Mitarbeiterinvolvierung.

Andreas F. Philipp gilt als interdisziplinär denkender Managementberater sowie Brückenbauer zwischen verschiedenen Hierarchieebenen in Unternehmen. Wissenschaftliche Fundierung bei gleichzeitiger Praxisnähe sind für ihn keine Gegensätze, sondern sich gegenseitig ergänzende Pole. Seine Kunden - vor allem moderne mittelständische Unternehmen, als auch Konzerne wie Audi, BMW und Postbank - schätzen besonders seinen ganzheitlichen Ansatz.

*Der indische Elefantengott - Ganesha
– symbolisiert das Streben der
Menschen nach Weisheit, Integrität
und Lebensglück.*

Als Mitglied der Core Faculty der ZFU-International Business School, Zürich, lehrt Andreas F. Philipp Strategie, Leadership, Change Management sowie nachhaltige Unternehmensführung und Ethik. Für seine wissenschaftlichen aber auch praktischen Leistungen wurde er in Deutschland und der Schweiz prämiert. Zahlreiche Publikationen machen seine Denk- und Handlungsweise transparent.