

Dr. Erwin Hoffmann

Erfolgsfaktor Soft Skills

Was Wirtschaftsprüfer aus der Sozialpsychologie
lernen können



Düsseldorf 2013

1. Einleitung

Wirtschaftsprüfer in Deutschland durchlaufen eine lange und anstrengende Ausbildung bis zur Ablegung ihres Berufsexamens. Diese Ausbildung ist inhaltlich bis zum Rand gefüllt mit Fachwissen, welches die Berufsträger befähigen soll, die klassischen Aufgaben Prüfung, Steuerberatung, Unternehmensberatung, Treuhandtätigkeit und weitere vereinbare Tätigkeiten durchführen zu können. Das Wirtschaftsprüferexamen kann dabei getrost als eines der schwersten Berufsexamen eingeschätzt werden, die es derzeit in Deutschland gibt. Und trotzdem: All das Fachwissen wird nicht ausreichen, um tatsächlich Erfolg im Beruf haben zu können. Vielmehr kommt es zusätzlich auf Fähigkeiten und Fertigkeiten an, die im nichtfachlichen Bereich liegen. Gerade auch ehrgeizige und fleißige Berufsträger scheitern auf ihrem Karriereweg eher an ihrer Persönlichkeit als an mangelnden fachlichen Kenntnissen.¹

Die persönlichen Fähigkeiten, um die es hier geht, werden nicht mehr nur im angelsächsischen Raum als Soft Skills bezeichnet. Soft Skills stehen für einen ganzen Katalog von Fähigkeiten im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung, wobei das Spektrum von Menschenkenntnis und Empathie sowie Kommunikationsfähigkeit und Selbstmanagement bis hin zur Führungsqualifikation reicht. Diese Skills sind vor allem wegen des ständigen Mandantenkontaktes, den der Dienstleistungsberuf Wirtschaftsprüfung mit sich bringt, der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten sowie den Arbeitsbedingungen von großer Bedeutung.² In einer US-amerikanischen Studie wurden einzelne Faktoren für die erfolgreiche Tätigkeit in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften identifiziert. Demnach sind u.a. Sachkenntnis, Ausdrucksfähigkeit, Führungsqualität, Teamfähigkeit und Organisationstalent besonders wichtig.³ Diese Kenntnisse und Fähigkeiten dürften auch für deutsche Wirtschaftsprüfer nützlich sein, denn dem Mandanten ist hierzulande beispielsweise die Gesprächsführungskompetenz seines fachlichen Ansprechpartners aus der ihn betreuenden Wirtschaftsprüfungskanzlei offenbar wichtiger, als dessen fachliche Qualität.⁴ Und: Wenn Mandanten sich beschweren, dann bezieht sich das nur zu einem Teil auf die Dienstleistungen selbst. In vielen Fällen ist es die Art und Weise der Betreuung, die sie dazu veranlasst, ihren Unmut zu äußern.⁵

Zum Themenbereich „Soft Skills für Wirtschaftsprüfer“ gibt es kaum Literatur. Dies mag natürlich auch daran liegen, dass Soft Skills als Thema bereits

1 vgl. Richter, S. 173

2 vgl. Helmschrott u. Buhleier, S. 175 f

3 vgl. Helmschrott u. Buhleier, S. 181 f

4 siehe hierzu Jasper, S. 193

5 vgl. Jordan, S. 14

auf dem allgemeinen Buchmarkt sehr stark vertreten sind und damit nicht die Notwendigkeit erkennbar war, hier etwas Gesondertes für den Berufsstand zu schreiben. Mit zwölf Jahren Erfahrung innerhalb der Branche kann ich aber sagen, dass genau dies das Problem sein könnte. Gerade weil die allgemeinen Bücher zum Thema Soft Skills eben nicht so zielgenau die Arbeits- und Lebenssituation des (angehenden) Wirtschaftsprüfers berücksichtigen können, werden sie möglicherweise schnell zu Seite gelegt (ggf. mit den Worten: „Das passt alles nicht auf mich und meine Situation.“). Entsprechend folgenlos bleibt die Lektüre. In den letzten zwölf Jahren habe ich in Coachings und Trainings mit (angehenden) Berufsträgern zu tun gehabt, die sich zum Teil hoch motiviert auf die entsprechende Fachliteratur z. B. zu den Themen Selbstmanagement und Führung gestürzt haben, nur um festzustellen, dass die Tipps und Tricks für sie selbst nicht umsetzbar erscheinen. Andererseits gibt es gerade aktuell einige wenige Versuche, dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer die nichtfachlichen Skills nahe zu bringen. Dies geschieht auf der einen Seite sehr direkt mit Veröffentlichungen zu bestimmten Skills, teilweise aber auch indirekt über Themengebiete, die nichtfachliche Kompetenzen (auch in den Branchen Steuerberatung und Rechtsanwälte) voraussetzen, wie z. B. die großen aktuellen Themen „Kanzleimanagement“ und „Kanzleimarketing“, die mittlerweile auch Eingang in akademische Ausbildungen angehender Wirtschaftsprüfer gefunden haben.⁶ Beispiele hierfür sind:

- „Erfolgsfaktor Mitarbeiter“ von Andrea Bruckner, die selbst Wirtschaftsprüferin ist,
- „Die Kunst, Mandanten zu gewinnen“ von Andrea Hamatschek,
- „Zeit für den Mandanten?!: Effizienteres und effektiveres Management für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater“ von Erwin Hoffmann,
- „Kanzleimarketing“ von David Hoeflmayr,
- „Rudern Sie noch der Steuern Sie schon? Kanzleimanagement auf den Punkt gebracht“ von Gunther Hübner und
- „Führung von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften“ von Tim Kampe.

Die Idee zu diesem Buch habe ich schon einige Jahre mit mir herum getragen. Als leitender Personalentwickler einer der größten mittelständischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, in der ich auch für die Vermittlung der persönlichen Skills, wie Selbstmanagement, Akquisition, Präsentationstechniken, Gesprächsführung und Mitarbeiterführung als Personal- und Managementtrainer und Businesscoach verantwortlich bin, konnte ich mir ein umfang-

⁶ Der Verfasser hat seit einigen Jahren einen Lehrauftrag für Kanzleimanagement an der Hochschule Fresenius in Köln inne.

reiches Wissen über den Nutzen und die Anwendbarkeit verschiedener Instrumente im Berufsstand aneignen. Ich war immer wieder überrascht davon, wie wenig zum Teil überhaupt bekannt ist von bestimmten Techniken, deren Anwendung in anderen Branchen gang und gäbe ist. Die vielen Anregungen der Teilnehmer und insbesondere auch die in Seminaren vielfach benannten unterschiedlichen „Hinderungsgründe“ für die Umsetzung des Gelernten bei (angehenden) Berufsträgern wurden dabei berücksichtigt.⁷

Im Herbst 2009 erhielt ich einen Lehrauftrag für Kommunikation am Masterstudiengang Audit Finance & Taxation, der in Kooperation der Fachhochschulen Münster und Osnabrück angeboten wird und Studierende (nach § 8a der Wirtschaftsprüferordnung) bereits im Studium auf den Beruf des Wirtschaftsprüfers vorbereitet und ihnen einen Teil der Prüfungen des Wirtschaftsprüferexamens erspart. Dieser Studiengang ist m.W. der erste nach § 8a WPO akkreditierte Studiengang und ebenfalls der erste, der auch nichtfachliche Skills anbietet und prüft.⁸ Im Herbst 2011 habe ich mit Herrn Prof. Dr. Norbert Toner von der Fachhochschule Osnabrück die Idee zu diesem Buch diskutiert. Ziel sollte es sein, die für den Wirtschaftsprüferberuf notwendigen Soft Skills in einem kompakten Werk praxisorientiert darzustellen. In der anschließenden Korrespondenz mit dem IDW-Verlag entstand dann das Konzept, dessen Ergebnis Sie nun vor sich sehen.

Das vorliegende Werk versteht sich dementsprechend als Standardwerk für die Fortentwicklung verschiedener sogenannter Soft Skills für die spezielle Branche Wirtschaftsprüfung. Die Besonderheit liegt in der genauen Ansprache der Zielgruppe – ihrer Eigenart, ihrer besonderen Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft und ihrer Rahmenbedingungen. In der Ganzheitlichkeit der Darstellung soll es dem (angehenden) Wirtschaftsprüfer ein praktischer Ratgeber und Begleiter in allen nichtfachlichen Fragestellungen sein. Gleichzeitig ist es ein Arbeitsbuch, welches Impulse geben soll, bisherige Denkweisen in Frage zu stellen und das eigene Handeln zu reflektieren.

Im ersten Teil soll es um die Darstellung der Ist-Situation gehen. In welchem Rahmen bewegen sich (angehende) Wirtschaftsprüfer und welches persönliche Handlungsinventar steht ihnen hierzu zur Verfügung? Es soll besonders auf die Persönlichkeit derjenigen eingegangen werden, die den Wirtschaftsprüferberuf gewählt haben. Welches sind die persönlichen Stärken, mit denen sie zukünftige Herausforderungen meistern können und in welchen Bereichen ist es sinnvoll über einen Ausbau der persönlichen Fähigkeiten nachzudenken?

7 Gerd J. Merz spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer „branchentypischen Ohnmacht“, z. B. mit den Zeitproblemen fertig zu werden; vgl. Merz, S. 6

8 Die Studierenden werden beispielsweise im Fach Präsentationstechniken einer mündlichen Prüfung unterzogen, deren Ergebnis in die Gesamtnote eingeht.

Als Basis dieser Untersuchung dient das Persönlichkeitsmodell des deutschen Psychologen Fritz Riemann. Mit der Hilfe dieses Modells und unter Zuhilfenahme ergänzender Ansätze aus dem Coaching und der Sozialpsychologie lassen sich potentielle Stärken und Schwächen identifizieren. Schon jetzt sei darauf hingewiesen, dass die Ausführungen in diesem Teil nicht jedem (angehenden) Berufsträger gefallen werden. Selbsterkenntnis ist zuweilen mit Schmerzen verbunden. Auch in Seminaren zu diesem Thema habe ich das ein oder andere Mal von Teilnehmern gehört, dass sie das Gefühl hatten, dass Ihnen ein Spiegel vorgehalten wurde, und dass dieser Part nicht sehr angenehm war. Das ist aber auch sehr verständlich: Wer mitten im Berufsleben steht (und folglich einiges richtig gemacht haben muss), wird sich hier fragen, ob denn nun alles, was er in den letzten fünf, fünfzehn oder fünfundzwanzig Berufsjahren gemacht hat, falsch gewesen sei. Systemisch betrachtet lautet die Antwort auf diese Frage natürlich „Nein“. Die Handlungen in der Vergangenheit hatten immer Gründe, sonst wären sie so nicht passiert. Andererseits geht es in diesem Buch im Wesentlichen auch um neue, aktuelle Herausforderungen für den Berufsstand, die mit den bisherigen persönlichen Handlungsinstrumentarium nicht alle gemeistert werden können. Darüber hinaus geht es immer auch um Optimierung des eigenen Verhaltens, und tatsächlich kann es passieren, dass der eine oder andere Leser nach der Lektüre bestimmte eigene Verhaltensweisen in der Vergangenheit nun anders bewertet und ahnt, dass er – bei Kenntnis anderer Ansätze und Instrumente – möglicherweise (noch) erfolgreicher gewesen wäre.

Der zweite Teil ist dann der Anwendung der Skills in verschiedenen Bereichen gewidmet:

- Welche kommunikativen Skills sind notwendig für den Beziehungsaufbau und -ausbau zu potentiellen Mandanten, Mitarbeitern, Kollegen und Kooperationspartnern?
- Wie lassen sich Ideen und Dienstleistungen überzeugend im Gespräch oder in einem Vortrag präsentieren?
- Wie führt man Mitarbeiter effizient, zielorientiert und mitarbeiterorientiert und damit insgesamt nachhaltiger im Sinne der Unternehmensentwicklung?
- Wie lässt sich die eigene Arbeit im Sinne eine Work-Life-Balance organisieren?
- Welche Tipps gibt es für (angehende) Berufsträger für den Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit?

Im ersten Teil geht es also um die Darstellung der Rahmenbedingungen beruflichen Handelns für (angehende) Wirtschaftsprüfer und beobachtbarer branchentypischer aber – im Sinne effektiver Kommunikation, Führung und Selbstorganisation – möglicherweise dysfunktionaler Verhaltensweisen. Im zweiten Teil werden Ihnen dann Instrumente vorgestellt, die Ihnen z.T. grundsätzliche Verhaltensänderungen für die Zukunft abverlangen. Als Prüfer und Berater wird Ihnen diese Vorgehensweise aber nicht unbekannt sein: Auch Ihren Mandanten müssen Sie zuweilen sehr deutlich sagen, wo es bei ihm nicht „rund läuft“; müssen ggf. sogar den „Finger in die Wunde legen“, um anschließend im Rahmen der Beratung Verbesserungsvorschläge für das zukünftige Handeln zu machen. Bei nicht wenigen Ihrer Mandanten werden Sie hier auf Gegenwehr (wenn nicht sogar „Beratungsresistenz“) stoßen. Ich hoffe, dass die vorgestellten Ansätze und Instrumente so eingängig sind, dass Ihnen letzteres nicht passiert.

Im dritten abschließenden Teil geht es schließlich darum, einen Vorschlag zu präsentieren, wie das Erlernte und die verschiedenen (ggf. erstmalig kennengelernten) Skills in den Arbeitsalltag überführt werden können. Es wird hierbei – im Sinne eines lebenslangen Lernens – vor allem auch um die Planung der weiteren eigenen Persönlichkeitsentwicklung gehen.

Bei den jeweiligen fachlichen Teilen des Buches werden Sie immer wieder auf Beispiele und einzelne Aufgaben stoßen. Ich empfehle Ihnen die Aufgaben als Möglichkeit der „Vertiefung durch eigenes Tun“ zu nutzen. Zur schnelleren Orientierung sind Beispiele und Aufgaben entsprechend markiert:

Beispiel



Reflexion über das Thema



Aufgabe



Um den Lesefluss des Textes nicht zu unterbrechen, wird durchgängig die männliche Form verwendet. Natürlich wendet sich der Text aber immer an weibliche und männliche Personen.

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß, Erfolg und neue Einsichten für die Neujustierung Ihrer persönlichen Skills, um noch besser gerüstet den Herausforderungen des Wirtschaftsprüferberufs gewachsen zu sein.

„Gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann.

Gib mir den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann.

Und gib mir die Weisheit, das eine vom anderen unterscheiden zu können.“

(Friedrich Christoph Oettinger)

2. Aktuelle Situation und Herausforderungen für Wirtschaftsprüfer

Das Interesse am Forschungsobjekt Wirtschaftsprüfung ist relativ hoch, und so existieren im Jahr 2005 an den 97 wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten bzw. Instituten an deutschsprachigen Universitäten immerhin insgesamt 59 Lehrstühle, die explizit der Wirtschaftsprüfung gewidmet sind. Gleichwohl erweist sich bei näherer Betrachtung, dass sich die überwiegende Mehrheit ausschließlich Fragestellungen der Rechnungslegung, des Prüfungsprozesses, des (allgemeinen) Controllings oder der Steuerlehre widmet. Dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen als institutionellem Objekt wird dagegen nur geringe Aufmerksamkeit zuteil.⁹ Tim Kampe schreibt in seinem Buch „Führung von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften“ bezüglich der Beschäftigung mit dem Berufsfeld Wirtschaftsprüfung daher zu Recht: „Zwar ist die Wirtschaftsprüfung in der Vergangenheit vielfach Gegenstand akademischer Diskussionen gewesen, eine Beschäftigung mit Wirtschaftsprüfungsgesellschaften an sich stand dabei jedoch selten im Mittelpunkt. Neben der vorherrschenden funktionalen Sicht auf die Branche scheint daher ein Blick aus institutioneller Perspektive besonders lohnenswert.“¹⁰

Die Branche Wirtschaftsprüfung ist den allgemeinen wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und rechtlichen Entwicklungen genauso ausgesetzt, wie andere Branchen. Das globale Umfeld, in dem Unternehmen heute bestehen müssen, ist komplex und kaum noch überschaubar. Der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer, konnte 2011 in Deutschland immerhin sein 80jähriges Bestehen feiern und trotzdem ist er eine vergleichsweise junge Profession. Der Berufsstand wird aber nach wie vor als eher konservativ wahrgenommen, obwohl er seit seiner Gründung einem stetigen Wandel unterliegt, der in den letzten Jahren an Geschwindigkeit erheblich zugenommen hat.¹¹ Diese Veränderungen betreffen in erster Linie die Umfeldbedingungen, auf die der Berufsstand in der Folge mehr oder weniger schnell und angemessen reagiert hat bzw. reagieren musste. Hinzu kommen die z.Tl erheblich geänderten Beziehungen zu bisherigen Stakeholdern, die verschärfte Konkurrenzsituation und das veränderte Konkurrenzverhalten. Alle Veränderungen wirken mehr oder weniger stark auf die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (WPG) ein und haben einen Einfluss auf die angebotenen Dienstleistungen,¹² möglicherweise auf

9 vgl. Kampe, S. 6

10 Kampe, Geleitwort V

11 vgl. Kampe, S. 18; In den vergangenen 10 Jahren konnten selbst junge Berufsträger erfahren, wie sich z. B. die Arbeitsbelastung über das Jahr sowie das Verhältnis zu Mandanten verändert hat.

12 Kampe, S. 43 f, weist auf die Rate der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen hin, die sich in der Wirtschaftsprüferbranche erhöht hat.

die Unternehmensphilosophie (CI), die Organisationsentwicklung (OE) sowie die Personalentwicklung (PE). Im Bereich der Personalentwicklung sind dann auch die notwendigen Anpassungen an die Soft Skills zu verorten, mit denen (angehende) Berufsträger der WPG auf die neuen Herausforderungen (persönlich) reagieren müssen. Die Einflüsse erfolgen übrigens nicht eindimensional; vielmehr befindet sich jede Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in einem Netz sich wechselseitig determinierenden Einflüsse. Diese Vielgestaltigkeit und Unübersichtlichkeit der organisatorischen Umwelt – also die Vielzahl und Vielfalt der Umfedelemente und deren Relationen betreffen unter anderem auch die diversen Märkte, auf denen sich die Prüfungsgesellschaften bewegen und wo sie sich mit den jeweils geltenden Spielregeln auseinandersetzen müssen. Einflussgrößen sind hier unter anderem Art und Anzahl der zu bedienenden (potentiellen) Mandanten sowie die geographischen Besonderheiten.¹³

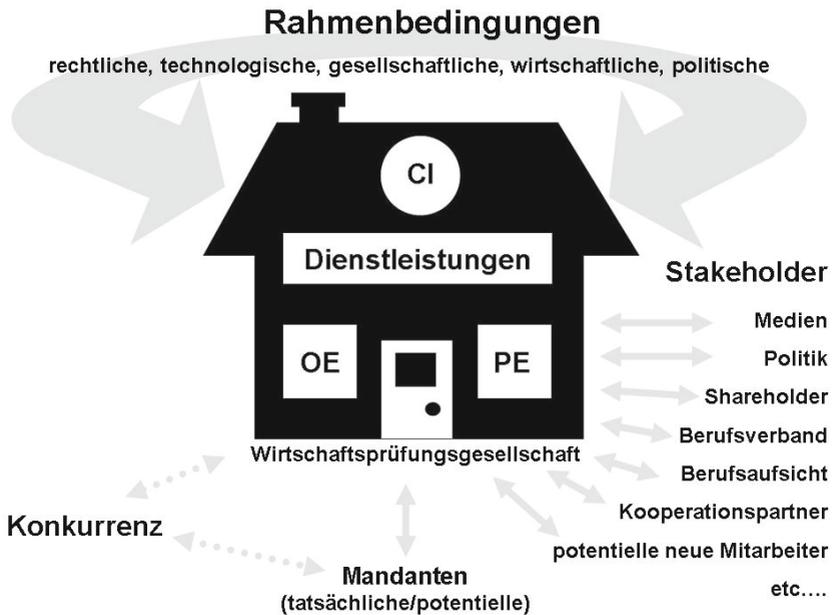


Abbildung 1: WPG-Systemik

¹³ vgl. Kampe, S. 43

2.1. Veränderte Rahmenbedingungen

In den letzten 10 Jahren haben Wirtschafts- und Finanzmarktkrisen in vielen Branchen beim wirtschaftlichen Wachstum und der Profitabilität einen deutlichen Einbruch gebracht. und viele Ökonomen erwarten, dass die wirtschaftlichen Veränderungen, die durch den vorübergehenden Zusammenbruch des US-Bankensektors hervorgerufen wurden, noch viele Jahre andauern werden. Hinzu kommt die Verunsicherung durch die europäische Schuldenkrise, die vor allem in der langfristigen Perspektiven die Mandanten kleinerer und mittelgroßer Wirtschaftsprüferpraxen betreffen kann. Die allgemeine konjunkturelle Entwicklung hat für die Wirtschaftsprüfungsbranche eigentlich immer ambivalente Konsequenzen: So ist das Gesamtgeschäft zwar durch Kostendruck gekennzeichnet, bietet jedoch im Gegensatz zu dem eher zyklischen Beratungsgeschäft eine weitgehend von Konjunkturzyklen unabhängige Nachfrage. Während die Nachfrage nach der klassischen Jahresabschlussprüfung eher begrenzt ist, ist es vor allem die Nachfrage nach diversen Beratungsleistungen, die den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Vergangenheit ein mitunter starkes Wachstum ermöglicht hat.¹⁴

Die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen waren und sind maßgeblich gekennzeichnet durch die Glaubwürdigkeitskrise infolge spektakulärer Unternehmenszusammenbrüche. Letzteres veranlasste den Gesetzgeber auch zahlreiche Reformbemühungen zu initiieren und umsetzen. Auch die politisch-rechtliche Entwicklung war und ist durch intensive Reformen gekennzeichnet, die insbesondere auf eine Qualitätsverbesserung der Jahresabschlussprüfung abzielen und letztlich in einer deutlichen Verschärfung der Berufsaufsicht resultieren. Eingebettet sind diese Bemühungen in zunehmende europäische Harmonisierungsbestrebungen, wobei diese zunächst durch die Internationalisierung der Mandanten, mittlerweile vor allem durch gewollte Harmonisierung bzw. Internationalisierung der Rechnungslegung begründet wurde.¹⁵

All diese Veränderungen haben unmittelbar Auswirkungen auf das Leistungsangebot von Wirtschaftsprüfern, die mittel- und langfristigen Unternehmensstrategien, das Qualitätsverständnis, die Preispolitik und die Anforderungen an spezifische Fachkenntnisse in der in der täglichen Mandantenarbeit.¹⁶

14 vgl. Kampe, S. 179 f

15 vgl. Kampe, S. 179 f

16 vgl. Bruckner, S. 12

2.2. Absehbare Änderungen bei den Dienstleistungen

Nach Bruckner dürfte sich unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten gesellschaftlichen Entwicklungen und Erwartungen eine Verschiebung der nachgefragten Dienstleistungen der Wirtschaftsprüferpraxis zugunsten präventiver Dienstleistungen zur Verhinderung von Unregelmäßigkeiten (Fraud) und Compliance-Verstößen (bspw. beim Datenschutz) ergeben. Ebenso dürften Beratungsleistungen im Kontext mit einer nachhaltigen Unternehmensplanung, Vermögens- und Finanzberatung künftig wichtiger werdende Geschäftsfelder sein. Diese Geschäftsfelder, die außerhalb der bisher klassischen Wirtschaftsprüfung (mit dem Schwerpunkt der gesetzlichen und freiwilligen Abschlussprüfungen) liegen, bedingen auch die Notwendigkeit, andere fachliche Mitarbeiter zu rekrutieren. Die zunehmende Beschäftigung von Hochschulabsolventen und Spezialisten aus anderen Fachbereichen als der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften könnte damit verbunden sein.¹⁷

2.3. Technologischer Wandel

Das gesamte Gesellschafts- und Wirtschaftssystem ist durch die enorm schnellen Entwicklungen in Wissenschaft und Technik geprägt. Weiterentwicklungen im technologischen Sektor, die sowohl die in der Wirtschaftsprüferpraxis angewandten Technologien betreffen, als auch die Wirtschaftstätigkeit der Mandanten und die Kommunikation und Interaktion zwischen WPG, Mitarbeitern, Mandanten und Behörden (e-Governance) beeinflussen, haben unmittelbare Konsequenzen für die Unternehmensstrategie und -führung einer Wirtschaftsprüferpraxis. Insbesondere die rasanten Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie haben direkte Auswirkungen auf die tägliche Arbeit von Berufsträgern und ihren Mitarbeitern und ist durch eine deutliche Effizienzsteigerung gekennzeichnet. Rationalisierungsbemühungen und ein erheblich gestiegenes Haftungsrisikos haben bei der Jahresabschlussprüfung den risikoorientierte Prüfungsansatz durchgesetzt. Hiermit verbunden wurde die Verwendung gesellschaftsspezifischer Prüfungssoftware bzw. die Durchführung „papierloser Prüfungen“.¹⁸

Den vielen Erleichterungen, die sich z.B. ganz konkret im Prüfungsalltag ergeben haben, steht allerdings die nicht enden wollende Notwendigkeit an Lernen und Anpassung des eigenen Handelns gegenüber.¹⁹ In vielen WPG wird es ältere Mitarbeiter geben, die tatsächlich ihren Berufsweg in der Wirt-

17 vgl. Bruckner, S. 12 und S. 20

18 vgl. Kampe, S. 179 f

19 vgl. Bruckner, S. 14