

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 4/2014



**So seh'n Sieger aus:
Zehn Erfolgstipps, die
auch Unternehmen
voranbringen (S. 4)**

**Zwölfmal Weltmeister:
Wie Thomas Lurz es
schafft, sich täglich neu
zu motivieren (S. 16)**



IMPRESSUM

methodik 4/2014

Die Zeitschrift für
mittelständische Unternehmer
und Führungskräfte

ISSN 0936-4846

Herausgeber:

HelfRecht
Unternehmerische
Planungsmethoden AG

Redaktion:

Christoph Beck (verantwortlich)
E-Mail: c.beck@helfrecht.de
Tel. 0049 (0)9232/601-255

Gestaltung:

HelfRecht Verlag und Druck

Verlag:

HelfRecht Verlag und Druck

Anschrift Redaktion,

Verlag und Vertrieb:
HelfRecht-Unternehmerzentrum
Markgrafenstraße 32
D-95680 Bad Alexandersbad
Telefon 0049 (0)9232/601-0
Telefax 0049 (0)9232/601-282
Internet: www.helfrecht.de
E-Mail: redaktion@helfrecht.de

Druck:

HelfRecht Verlag und Druck
Weiherstraße 25
D-95448 Bayreuth
Telefon 0049 (0)921/9088
Telefax 0049 (0)921/9089

Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen
die Meinung des Verfassers/der Verfasserin dar.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und
anderes Material wird keine Haftung übernom-
men.

Diese Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen ein-
zelnen Beiträge und Abbildungen sind urheber-
rechtlich geschützt.

Alle Rechte zur Verwertung sind vorbehalten.
Dies schließt die Wiedergabe durch Film, Funk
oder Fernsehen ebenso ein wie jegliche Vervielfäl-
tigung und Verbreitung, die fotomechanische
Wiedergabe, den (auch auszugsweisen) Nach-
druck, Übersetzungen, die Erstellung von Ton-
und Datenträgern sowie die Eingabe, Abspei-
cherung und Verarbeitung in elektronischen
Systemen.

Erscheinungsweise:

sechsmal im Jahr

Bezugspreis:

Jahresabonnement
€ 66,- (Inland) inkl. MwSt.
€ 75,- (Ausland)

Titelfoto: Getty Images by Lars Baron, FIFA

EDITORIAL

3

METHODIK WISSEN UND PRAXIS

So seh'n Sieger aus: Was Jogis Jungs zum Titel geführt hat, lässt sich auch
auf Unternehmen übertragen, erläutert HelfRecht-Vorstand Werner Bayer 4

ANWENDER IM GESPRÄCH

Kreative Ideen und strukturierte Planung: Im Gespräch mit Christl Ziegler
berichtet Hartwig Straub über sein erfolgreiches Innovationsmanagement 7

„Ich habe keinen Stress“: Die Planungstechniken von HelfRecht haben ihm
in seinem Leben enorm geholfen, erläutert Professor Eberhard Sandschneider. 10

ANREGUNGEN FÜR DEN PERSÖNLICHEN ERFOLG

Das Dilemma, trotz Unsicherheit entscheiden zu müssen: Prof. Michael F. Jischa
beschreibt, warum die Herausforderung für Entscheidungsträger weiter zunimmt 13

Es gilt, sich täglich aufs Neue zu motivieren: Weltklaseschwimmer Thomas Lurz
schreibt über die Parallelen zwischen erfolgreichem Leistungssport und Berufsleben 16

Motivation und Erfolg: Vom Leistungssport lernen. Thomas Lurz spricht bei den
HelfRecht-Praktikertagen im November über sein Erfolgsrezept für Spitzenleistungen 19

Wie Sie aus Fehlern lernen können: Vier Tipps von Cordula Nussbaum
für den selbstbewussten und förderlichen Umgang mit den eigenen Fehlern 20

ANREGUNGEN FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG

Durch mediative Kompetenz Konflikte souverän meistern: Wer Menschen führt,
sollte bei Differenzen gut vermitteln können. Anregungen von Tobias Nitzschke 21

Wir brauchen eine kluge Fehlerkultur: Mängel bieten Unternehmen die
Chance, ihr Nutzenangebot systematisch zu verbessern. Von Gert Böhm 24

So klappt es mit dem Generationen-Mix am Arbeitsplatz: Wie Unternehmen
mit der demografischen Entwicklung gut umgehen. Tipps von Dr. Susanne Eckel. 26

Gute Akquise ist ein Flirt mit dem Kunden: Für die Anbahnung von neuen
Geschäftsbeziehungen sollten Sie gut gerüstet sein, empfiehlt Stephan Heinrich 30

Menschen emotional berühren: In digitalen Zeiten reichen die „klassischen 4 P“
für ein erfolgreiches Marketing nicht mehr aus, beschreibt Anne M. Schüller. 32

TERMINE

35

PRAXISTIPPS

Drei-Zettel-Prinzip: Einstieg ins Thema schriftliche Planung: Planen muss kein
großer Aufwand sein – im Alltag reicht häufig eine ganz einfache Variante 36

Liebe Leserin, lieber Leser.

„Das Dilemma, trotz Unsicherheit entscheiden zu müssen“, hat Professor Dr. Michael F. Jischa seinen Beitrag beschrieben (Seiten 13 bis 15). In diesem Dilemma steckte auch Fußball-Bundestrainer Joachim Löw vor einigen Wochen, als es im Vorfeld der Weltmeisterschaft darum ging, sich für 23 Spieler zu entscheiden, von denen er überzeugt war, dass sie die richtigen seien, gemeinsam das Turnier zu gewinnen.

Wie ist er damals kritisiert worden für seine Entscheidungen. Von den Medien ebenso wie von den Millionen „Bundestrainern“ an den Stammtischen der Republik. Nur einen echten Stürmer wollte er nach Brasilien mitnehmen, noch dazu einen, den seine Mitspieler schon als Opa betiteln. Außerdem einen verletzten Torwart und mehrere Rekonvaleszenten – „viel zu riskant ...!“ Und dann auch noch den Rechtsverteidiger im Mittelfeld spielen lassen und hinten vier Innenverteidiger nebeneinander ...

Joachim Löw ließ sich nicht beirren. Er stand zu den (gemeinsam mit seinem Führungsteam) getroffenen Entscheidungen – in der Hoffnung, dass sich diese im Nachhinein als richtig und Erfolg verursachend erweisen mögen. Dieses Dilemma, auf unsicherer Grundlage entscheiden zu müssen, kennen Unternehmer, Führungskräfte und andere Entscheidungsträger zur Genüge: Erst die Zukunft zeigt, ob ihre Entscheidungen und Handlungen sinnvoll und richtig waren.

Löws Entscheidungen waren sinnvoll und richtig, wie sich am 13. Juli im Maracana-Stadion herausgestellt hat – siehe Titelfoto. Der Erfolg gab ihm Recht und ließ die Kritiker als mäkelnde Unkenrufer dastehen. Das hätte freilich auch ganz anders kommen können, wäre die deutsche Mannschaft frühzeitig gescheitert. Wer entscheiden muss, wandelt denn auch immer auf schmalem Grat. Eine Erfolgsgarantie gibt es nicht. Wichtig ist deshalb vor allem, dass man sich mit seiner Entscheidung gut fühlt. So wie es Max Grundig einmal ausgedrückt hat, als er gefragt wurde, nach welchen Kriterien er entscheide: „Ich überlege. Mein Bauch entscheidet.“

Am Beispiel des Fußball-Weltmeisters hat sich Werner Bayer für seinen Beitrag „So seh´n Sieger aus!“ (Seiten 4 bis 6) einmal Gedanken gemacht, welche Erfolgsbausteine aus dem Mannschaftssport gleichermaßen ein Unternehmensteam voranbringen. Und auch die Erfahrungen von Thomas Lurz, dem weltbesten Freiwasserschwimmer, was denn erfolgreichen Leistungssport ausmacht, lassen sich trefflich auf Beruf und Unternehmen übertragen: „Es gilt, sich täglich aufs Neue zu motivieren!“ (Seiten 16 bis 19)



Christoph Beck
Chefredakteur „methodik“

So seh'n Sieger aus!

Was macht ein Team zum Gewinnerteam? Die Erfolgskriterien der deutschen Fußball-Nationalmannschaft sind gut aufs Unternehmen übertragbar.



von Werner Bayer

Mit ihrem eindrucksvollen Sieg bei der Weltmeisterschaft in Brasilien hat die deutsche Fußball-Nationalmannschaft gezeigt, wie gute und letztlich zum Erfolg führende Teamarbeit aussieht. Millionen Fernsehzuschauer wurden über mehrere Wochen informiert, wie sich die Mannschaft vorbereitet, was sie vor und nach den Spielen macht und wie Trainer Joachim Löw das Team auf- und einstellt. Folgende Erfolgsbausteine, die 1:1 auch für die Unternehmens- und Teamführung Gültigkeit haben, konnte ich dabei ausmachen:

- ein klares Ziel, das alle begeisterte und jedem Beteiligten Kraft und Motivation verlieh
- einen Teamkopf, der die Gesamtschau hatte und die Fäden zog
- einen Masterplan mit einer klaren Strategie für jedes Spiel
- ein passgenau zusammengestelltes Team für die einzelnen Aufgaben
- Motivatoren im Team, die sich abwechselten und ergänzten
- einen Kapitän, der die Strategie mit entwickelt hatte und sie mit dem Team umsetzte
- eine permanente „Wettbewerbsbeobachtung“ und darauf abgestimmte Feinjustierung der Strategie
- intensive Trainingseinheiten
- gegenseitiges Nutzenbieten
- Feiern von erreichten Erfolgen

Ich lade Sie nun ein, diese zehn Punkte gemeinsam mit mir durchzugehen und für sich selbst Schwerpunkte zu setzen, was Sie in Ihrem Unternehmen ändern/verbessern wollen.

1. Lockende, begeisternde Ziele: Gibt es ein klares, übergeordnetes Ziel, einen Fixstern, der alle mitreißt? Es geht hier im Grunde um die Vision, die eine übergeordnete und motivierende Rolle spielen soll. Sie erinnern sich: Der US-Bürgerrechtler Martin Luther King hat seine Vision in seiner legendären „I have a dream ...“-Rede kundgetan. Sie ist in weiten Teilen Realität geworden. Unsere HelfRecht-Vision lautet: „Wir beflügeln Menschen und Unternehmen.“ Eine derartige Aussage ist durchaus messbar im Tagesgeschäft zu verwerten. Es gibt etliche Beispiele auch namhafter Marken, deren Visionen den gleichen Orientierungscharakter aufweisen. Gilt das auch für Ihr Unternehmen?

2. Ein Teamkopf, der die Gesamtschau hat: Fragen Sie sich: Habe ich wirklich Überblick, wie es bei uns läuft? Oder werde ich so vom Tagesgeschäft vereinnahmt und überladen, dass ich den sprichwörtlichen „Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr sehe? Solange das Geschäft gut läuft, mag das noch nicht zu einer wirklichen Gefahr werden. Aber: Meistens merkt man dann auch nicht, wenn dunkle Wolken aufziehen, die Gefahr bringen können.



Foto: Getty Images by Las Baron, FIFA

Meine Empfehlung: Führen Sie monatlich eine Kurzanalyse durch, mit der Sie sich Überblick über die wesentlichen Faktoren verschaffen, die für das Unternehmen wichtig sind. Noch besser: Legen Sie monatlich einen Klausurtag ein, um strategische Arbeit zu leisten und sich wieder Überblick zu verschaffen.

3. Ein Masterplan: Die schriftliche Formulierung Ihrer mittelfristigen Unternehmensziele (Periodenziele) und die daran orientierte Wegplanung gibt Ihnen Sicherheit, indem sie Ihnen aufzeigt, was zu tun ist und welche Unwägbarkeiten noch beseitigt werden müssen. Dabei wird auch die Strategie beschrieben, die Sie anwenden wollen, um Ihre Ziele zu erreichen. Die Strategie kann unterschiedlich sein, je nachdem, ob es um Ihre Produkte, Märkte, Mitarbeiter oder anders geht. Gerade diese Unterschiede sind wichtig, um die richtigen Mittel und Maßnahmen zur Zielerreichung zu finden.

Ihr Masterplan sollte natürlich den Führungskräften bekannt sein. Idealerweise haben sie auch daran mitgewirkt. Er ermöglicht es Ihnen zudem, die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen permanent auf den Prüfstand zu stellen.

4. Ein passgenaues Team: Dahinter verbirgt sich die alte Weisheit „der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz“. Prüfen Sie das doch mal kritisch: Wie sieht die Aufgabenverteilung in Ihrem Team aus? Sind die erforderlichen Kompetenzen ausgewogen vorhanden? Ein Gradmesser für Abweichungen sind gehäuft auftretende Fehler, eine hohe Abwesenheitsquote sowie permanent schlechte Stimmung im Team, die zu einer erhöhten Fluktuation führen kann.

Halten Sie deshalb für sich fest, welche Begabungen jeder unmittelbar geführte Mitarbeiter mitbringt und wo er Schwächen hat. Eine sehr gute Unterstützung, um das herauszufinden, ist der neue HelfRecht-Themenplaner zur Mitarbeiterführung, den Sie über die Redaktion bestellen können.

Bei der Fußball-WM konnte man in vielen Spielen sehr schnell erkennen, wo Fähigkeiten fehlten – ungewollte Situationen waren die unmittelbare Folge. Übertragen Sie das auf Ihr Unternehmen: Durch die richtige Zusammensetzung Ihres Teams können Sie die Gefahr von „Gegentoren“ weitgehend vermeiden.

Als Team zum Erfolg: Andere Nationen

hatten bei der WM vielleicht noch bessere

Einzelkötter – aber Weltmeister wurden die

deutschen Fußballer. Unter der Regie von

Bundestrainer Joachim Löw demonstrierten

sie meisterlich, was Mannschaftssport beifst,

und brillierten mit unbesiegbarem Teamgeist.

5. Motivatoren im Team: Dies war ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei unserem WM-Team und auch Bestandteil der Auswahlkriterien des Trainers. Es gab Spieler im Kader, die wenig aktive Spielzeit bekamen, aber für den Teamzusammenhalt eine große Rolle spielten. Wenn Sie sich mit den Talenten in Ihrer Mannschaft beschäftigen, bewerten Sie doch bitte auch, wer als Motivator zu erkennen ist. Erfahrungsgemäß sind das nicht sehr viele. Diese gilt es, in der Wichtigkeit dieser Funktion zu bestärken und sie als enge Vertraute zu behandeln.

6. Ein oder mehrere Spielführer, die an der Strategie mitgewirkt haben: Je nach Größe Ihres Unternehmens wird ein Mannschaftskapitän, der in der Hierarchie nach dem Unternehmer folgt, nicht ausreichen. Haben Sie einen oder mehrere „Spielführer“? Sind sich diese ihrer Rolle bewusst? Haben Sie mit ihm/ihnen über diese Rolle gesprochen? Haben Sie ihn/sie in die Entwicklung Ihrer Strategie eingebunden?

7. Permanente Wettbewerbsbeobachtung: Die Rhythmen dafür müssen nicht so kurz sein wie bei einem Fußballturnier. Aber eine quartalsweise Analyse wäre schon wünschenswert. Ideal dafür sind die regelmäßigen Besprechungsrunden einmal im Monat (MEB-Runden = Besprechung der Mangel-/Erfolgsberichte), die wir im HelfRecht-System empfehlen. Setzen Sie einmal im Quartal das Thema „Wettbewerbsbeobachtung“ mit auf die Agenda.

Eine Empfehlung zu diesem Aspekt: Sie sollten Ihre Wettbewerber kennen, aber immer den Weg gehen, der zum eigenen Unternehmen passt. Die Maxime hierfür lautet: Halten Sie die eigene Dienstleistung, die Produkte, die Sie vermarkten, immer auf Höchstniveau und orientieren Sie sich immer am Kundennutzen.

8. Regelmäßiges Training: Auch dafür bieten sich die monatlichen „MEB-Runden“ an. Sie dienen ja unter anderem dazu, permanente Verbesserungen auf den Weg zu bringen. Die Zweck- und Durchführungsbeschreibungen aus der Analyse der Hauptaufgaben liefern den nötigen Rohstoff dafür. Der „metho-Plan“, eines der am häufigsten eingesetzten Werkzeuge aus unserem Management-System, ist der Schlüssel

zur Umsetzung. Gerne informiere ich Sie hierzu persönlich, ebenso natürlich auch zu weiteren Instrumenten des HelfRecht-Systems (siehe Top-Tipps links).

9. Gegenseitiges Nutzenbieten: In der deutschen Mannschaft gab es keine Einzelkämpfer, die alles dominierten. Die DFB-Auswahl trat vielmehr als wirkliches Team auf: Alle unterstützten sich gegenseitig, spielten richtig gut zusammen und gaben jeweils dem am besten positionierten Mitspieler die Gelegenheit zum Abschluss.

So sollte es auch im Unternehmen sein. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass jedes Teammitglied seine Rolle im Unternehmen kennt und versteht. Dies ist mit der Analyse der Hauptaufgaben zu erreichen. Jeder muss sicherstellen, dass der Nächste, der an die Aufgabe anschließt, gut übernehmen und weitermachen kann.

10. Erfolge feiern: Auch das wurde uns von Lahm & Co. eindrucksvoll vorgemacht – nach der Siegerehrung im Stadion ebenso wie bei der Siegesfeier am Brandenburger Tor. Wir nehmen es oft als viel zu selbstverständlich, dass ein Projekt gut abgeschlossen wurde, dass wir einen interessanten Auftrag realisiert haben, dass ein Geschäftsjahr erfolgreich abgeschlossen werden konnte, ...

Dabei können Sie die Motivation Ihres Teams wirksam fördern, wenn Sie erreichte Ziele oder Zwischenziele bewusst machen. So hat ein Unternehmen, das ich seit Jahren bei der methodischen Umsetzung begleiten darf, ein festes Ritual eingeführt, bei dem erfolgreich abgeschlossene Projekte angemessen gefeiert werden. Die Mitarbeiter hatten zu Recht beanstandet, dass solche Meilensteine nicht gewürdigt wurden und man sofort zum nächsten Thema übergang. Seit dieses Ritual eingeführt wurde, ist die Stimmung spürbar gestiegen.

Sie sehen: Die Erfolgsbausteine im Sport und auch in der Unternehmensführung sind nahezu identisch. Man kommt an die Spitze, wenn man sie beherzt ein- und richtig zusammensetzt. ■

Werner Bayer ist Vorstand der HelfRecht AG
(w.bayer@helfrecht.de).

Top-Tipps

Nutzen Sie unser **Zusatzangebot** zum Thema dieses Beitrages:

Ein **persönliches Telefonat mit Werner Bayer** (nach Terminabstimmung unter Telefon 09232/601248). Lassen Sie sich von ihm erläutern, wie Sie die im Text angesprochenen Bausteine und Instrumente aus dem HelfRecht-System erfolgswirksam einsetzen.

Eine Empfehlung noch: Mehr zum Thema und viele pragmatische Anregungen können Sie in unserem Buch „Strategie und Planung“ lesen. Das bekommen Sie anlässlich unseres 40. Firmengeburtstages jetzt zum Jubiläumspreis von nur 19,74 Euro – passend zum Gründungsjahr 1974 (Normalpreis: 39,90 Euro). Am besten gleich anrufen!

Seine außergewöhnliche Kreativität setzt Hartwig Straub (69) seit vielen Jahren systematisch in technische Innovationen um. Der ideenreiche Unternehmer hält zahlreiche Patente auf Bauteile und Filtersysteme für Schüttgut und Verfahrenstechnik.

Kreative Ideen und strukturierte Planung

Dem Image des Tüftlers im einsamen Kämmerchen entspricht Hartwig Straub ganz und gar nicht. Der Mensch steht im Mittelpunkt seiner Lebens- und Unternehmensphilosophie. Das persönliche Gespräch mit Kunden oder Fachkollegen ist es, aus dem er meist den Anstoß zu neuen technischen Entwicklungen erhält. Mit seinem Unternehmen, der ts-systemfilter GmbH im baden-württembergischen Ahorn-Berolzheim, entwickelt, produziert und vertreibt er diese dann weltweit an Industrieunternehmen aller Branchen.

Um Patentanmeldungen kümmert sich der Mittelständler ausschließlich selber. Über bürokratische Hemmnisse auf diesem Weg und den oft schwierigen Umgang mit Prüfern und Wettbewerbern kann er ein Lied singen. Den Rückhalt für sein erfolgreiches Innovationsmanagement bezieht Hartwig Straub aus dem Helf-Recht-System: Zum einen verschaffen ihm die in seinem Unternehmen inzwischen wohlgeordneten Hauptaufgaben Freiräume für seine Entwicklungsarbeit. Zum anderen unterstützt die langjährige Praxis mit der strukturierten Zielplanung seinen langen Atem. Dafür ist er dankbar, denn: „Ich bin manchmal schon sehr ungeduldig.“

methodik: Herr Straub, wissen Sie eigentlich genau, wie viele Patente Sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt halten?

Hartwig Straub: Insgesamt sind es wohl zwischen 50 und 70. Manche Schutzrechte sind so-

gar schon wieder abgelaufen. Aktive Patente sind es 20. Das jüngste wurde mir im Januar 2014 erteilt.

methodik: Womit hat es angefangen?

Hartwig Straub: Das erste Patent habe ich erhalten für ein Reinigungssystem der Filterfläche während des Filtervorgangs. Übrigens: Diese Idee hatte ich bei meinem früheren Arbeitgeber schon vorgetragen. Allerdings ohne Erfolg. „Keinesfalls patentfähig“, hatte man mir damals beschieden.

methodik: Von Widerständen lassen Sie sich offenbar nicht so leicht aufhalten, oder?

von Christl Ziegler



Geduld, Kreativität und strukturierte Zielplanung: Mit diesen Zutaten betreibt Hartwig Straub seit vielen Jahren ein erfolgreiches Innovationsmanagement.

Hartwig Straub: Meine technischen Neuerungen setzen fast immer dort an, wo andere nicht weiterkommen. Ein „geht nicht“ vom grünen Tisch aus kann ich nicht akzeptieren. Hürden jeglicher Art spornen deshalb meine Kreativität eher noch an.

methodik: Durchhaltevermögen braucht es aber auch, um den bürokratischen Prozess der Patentanmeldung zu bewältigen.

Hartwig Straub: Das ist wohl wahr. Damit habe ich mittlerweile so viel Erfahrung gesammelt, dass ich nur noch in Ausnahmefällen externe Hilfe in Anspruch nehmen muss.

methodik: Sehen Sie sich mehr als Erfinder oder als Unternehmer?

Hartwig Straub: Das lässt sich gar nicht so genau trennen. Das eine bedingt das andere. Mir persönlich bedeutet die Tatsache, dass ich Patente halte, ohnehin nichts.

methodik: Und was bedeutet es für das Unternehmen?

Hartwig Straub: Wir setzen die Patente natürlich als Marketinginstrumente ein. Für das Unternehmen ergibt sich daraus ein Schutz gegenüber den Wettbewerbern. Es geht darum, dass sich diese nicht so einfach unserer Ideen bedienen können.

methodik: Die Konkurrenz schläft nicht. Wie aggressiv ist denn der Wettbewerb in Ihrer Branche?

Hartwig Straub: Wir können mit unserem Produkt ja nicht im Massengeschäft agieren, so wie man zum Beispiel Luftfilter für Autos vertreibt. Wir arbeiten sehr kundenorientiert und bieten individuelle Lösungen, die wir auf Grund unseres Baukastensystems ganz auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zuschneiden. Wir behaupten uns gut in unserem Segment, aber wir werden natürlich öfters nachgebaut.

methodik: Wie zuverlässig schützt Sie ein Patent davor, dass ein anderes Unternehmen Ihr Know-how kopiert?

Hartwig Straub: Hundertprozentig vermeiden kann man nie, dass einzelne Komponenten nachgebaut werden. Schutzrechte und Mitbenutzungsrechte geben immerhin eine gewisse Sicherheit. Es macht nämlich schon einen Unterschied, ob man mit einem Produkt verwurzelt ist und sich intensiv damit auseinandergesetzt hat.

methodik: Das klingt relativ gelassen.

Hartwig Straub: Was die Zukunft dieses Unternehmens angeht, bin ich tatsächlich ganz zuversichtlich. Allerdings kann ich manchmal schon sehr ungeduldig sein.

methodik: Wie gehen Sie mit dieser Ungeduld um?

Hartwig Straub: Aus meiner langjährigen Erfahrung als HelfRecht-Anwender weiß ich natürlich, dass manche Prozesse Zeit brauchen. Die strukturierte Zielplanung setzt meiner natürlichen Ungeduld quasi kleine, machbare Schritte entgegen. Ich kann mir in jeder Phase sicher sein, dass ich mich permanent auf mein Ziel zu bewege.

methodik: Hilft dieses Wissen auch in Zusammenhang mit der Patent-Bürokratie?

Hartwig Straub: In jedem Fall unterstützt es mich auch dabei. Es erinnert mich immer wieder daran, dass es sich lohnt, einen langen Atem zu bewahren.

methodik: Woher nehmen Sie die Zeit für Ihre Entwicklungen und für den bürokratischen Folgeprozess?

*Kundenorientierte Produktion:
Im Baukastensystem montiert die
ts-systemfilter Bauteile und erfüllt damit
auch spezielle Kundenanforderungen.*



Foto: ts-systemfilter

Hartwig Straub: Das geht, weil ich mich aus dem operativen Geschäft immer mehr zurückziehe.

methodik: Und das Tagesgeschäft läuft trotzdem reibungslos weiter?

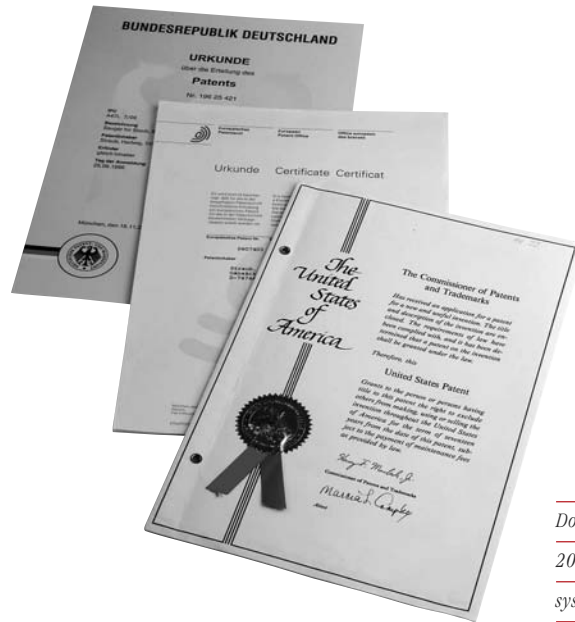
Hartwig Straub: Ja, sicher. Dank der Hauptaufgaben aus dem HelfRecht-System, die wir seit Jahren zunehmend intensiv pflegen, kennt jeder seine Rolle im Unternehmen. Jeder Mitarbeiter legt seine Hauptaufgaben schriftlich nieder. Das Ganze wird gesammelt und gebunden: Für jedes Jahr gibt es einen neuen Band. 2014 ist der bislang umfangreichste von allen. Die Bände sind sozusagen öffentlich zugänglich für alle Mitarbeiter. In unserem Besprechungsraum, der eigentlich eine Bibliothek mit 7000 Bänden ist, existiert dafür ein eigenes Fach.

methodik: Nach welchem Schema schreiben Ihre Mitarbeiter die Hauptaufgaben auf?

Hartwig Straub: Auf der Titelseite werden die zehn Aufgaben benannt mit einer Kurzbeschreibung. Dazu gibt es eine Auflistung der dafür benötigten Kompetenzen, Prioritäten, Jahresstunden und der Stellvertretung. Außerdem muss jeder Mitarbeiter seine Stellvertretung absichern.

methodik: Wird auch in Ihrer Beschreibung ein Stellvertreter benannt?

Hartwig Straub: Bei mir ist dieses Feld tatsächlich leer. Meine Hauptaufgaben bilden quasi die Einleitung des Jahrgangsbandes. Ich habe mich für die ausführliche Variante entschieden. Das grenzt, was die Detailliertheit und Tiefe der unternehmerischen Planung betrifft, schon fast an einen Businessplan. Zuvor hatte ich tatsächlich lange überlegt, ob ich das wirklich in dieser Form offenlege. Ich habe mich letztendlich dafür entschieden. Denn diejenigen, die es lesen, sind meine Mitarbeiter. Sie sollen wissen, woran sie sind. Umgekehrt kann ich sicher sein, dass alle, die bleiben, auch gerne auf dieser Basis mit mir in Zukunft zusammenarbeiten wollen. Meine Vision geht dahin, dass funktionierende Hauptaufgaben letztendlich sogar eine explizite Jahres-Zielplanung überflüssig machen könnten. Das wäre dann so eine Art Überleitung in eine permanente Zielplanung.



Dokumentierte Innovationen:

20 Patente auf Bauteile und Filtersysteme hält Hartwig Straub derzeit.

methodik: Sie setzen viel Vertrauen in Ihre Mitarbeiter.

Hartwig Straub: Es sind immer die Menschen, die eine Firma ausmachen. Was die Seele eines Unternehmens oder neudeutsch seine Unternehmenskultur prägt, lässt sich auf keinem Datenträger dieser Welt abspeichern. Es geht nicht um das dokumentierte Wissen. Im Mittelpunkt steht vielmehr immer der Mensch. Das ist auch einer der Gründe, warum ich seit vielen Jahren ein so treuer Anwender des HelfRecht-Systems bin.

methodik: Wie ist das zu verstehen?

Hartwig Straub: Innerhalb des HelfRecht-Systems ist es immer das Individuum, das entscheidet, was es annimmt und umsetzt. Im Gegensatz zu anderen Anbietern wird bei den Planungstagen keinem Teilnehmer etwas von außen aufgezwungen.

methodik: Was bedeutet das für Sie persönlich?

Hartwig Straub: Von Anfang an habe ich ganz besonders geschätzt, dass man immer das Eigene anschaut und beleuchtet. Das Samenkorn ist ja bei jedem schon da. Das HelfRecht-System schafft den Rahmen, damit Erde und Wasser dazukommen können und das Pflänzchen wächst. ■

Mit Hartwig Straub sprach Christl Ziegler, Journalistin in Erding (christl.ziegler@web.de).

Das Unternehmen: ts-Systemfilter GmbH

- Geschäftsführender Gesellschafter: Hartwig Straub (69)
- Sitz: Ahorn-Berolzheim im Main-Tauber-Kreis
- Gründung: 1978
- Filtersysteme für Schüttgut und Verfahrenstechnik; innovative Technologie zur Staubabscheidung; Entwicklung, Fertigung bis Serienreife und Vertrieb; kundenspezifische Lösungen durch Systembauweise
- Kunden: Industrieunternehmen aller Branchen (z. B. Chemie, Pharma, Food, Farben, Baustoffe)
- Mitarbeiter: 20
- www.ts-systemfilter.de

Als Politikwissenschaftler, Wissenschaftsmanager und Publizist hat Professor Dr. Eberhard Sandschneider (59) viel mehr erreicht, als er in seiner Jugend zu träumen wagte. Eine erneute Teilnahme an HelfRecht-Planungstagen machte ihm bewusst, wie wichtig das Erlernen erfolgsorientierter Planungstechniken für seinen Weg gewesen ist.



von Gerd Fürstenberger

„Ich habe **keinen Stress**“

Wie geht das alles in ein Leben? Anwendungsorientierte Forschung auf internationalem Niveau, Lehre, Manageraufgaben, immer wieder Publikationen, Flüge in alle Welt, Interviews, Vorträge, nicht zuletzt Familie ... „Ich habe keinen Stress“, antwortet Professor Eberhard

Sandschneider gelassen und bestimmt. „Man glaubt gar nicht, was man im Laufe eines Tages alles tun kann, ohne sich gestresst zu fühlen. Das Geheimnis besteht darin, große Ziele in kleine Schritte zu zerlegen, sie bearbeitbar zu machen und nach Abschluss eines Arbeitsschrittes genau zu wissen, dass man für den heutigen Tag in sehr unterschiedlichen Feldern jeweils das Richtige getan hat, um große Ziele zu erreichen. Stress kommt dabei nicht auf. Und der Feierabend ist ein außerordentlich zufrieden stellendes Gefühl.“

Das lernte der Saarländer bei seinen ersten persönlichen und unternehmerischen Planungstagen. Als er im September 1987 auf Empfehlung seines Rechtsanwaltes Wilhelm Bick, ebenfalls langjähriger Nutzer des HelfRecht-Systems, nach Bad Alexandersbad fuhr, hatte er eine bittere berufliche Krise hinter sich, die ihn zwar um manche Erfahrung reicher, aber auch um manche Mark ärmer gemacht hatte. Wie ein unüberwindbarer Berg hatte die Frage vor seinem geistigen Auge gestanden, wie es nun beruflich, aber auch persönlich mit dem eigenen Leben weitergehen sollte. Professor Sandschneider erinnert sich, dass er auf der langen Fahrt von Saarbrücken nach Bad Alexandersbad, quer durch die alte Bundesrepublik, fest davon über-



Foto: David Auserhofer

„Ich staune manchmal selbst, wie viel man unternehmen kann, ohne sich zu verzetteln oder zu überlasten“: Professor Dr. Eberhard Sandschneider hat sein Leben souverän im Griff. Das HelfRecht-System begleitet ihn dabei seit 27 Jahren.



Foto: privat

Geplanter Erfolg: Auch sehr anspruchsvolle Herausforderungen lassen sich meistern, so die Erfahrung von Professor Eberhard Sandschneider, wenn man es richtig angeht. Das bedeutet für ihn (nicht nur bei der Besteigung des Matterhorns): klar definierte Ziele und ein konsequent geplantes Schritt-für-Schritt-Vorgehen.

zeugt war, etwas Unsinniges zu tun, weil er sein buchstäblich letztes Geld in ein solches Seminar gesteckt hatte. Auf der Rückfahrt sah das alles dann ganz anders aus: „Aus heutiger Sicht weiß ich, dass die Investition in die HelfRecht-Planungstage die beste Einzelinvestition war, die ich jemals in meinem Leben getätigt habe.“

Perioden- und Jahreszielpläne begleiteten fortan sein Leben: „Ein akademischer Werdegang mit seinen Stufen Examen, Promotion, Habilitation, Ruf und den Fragen der inhaltlichen Orientierung lässt sich exzellent planerisch angehen“, betont der Wissenschaftler. Er selbst hat mit HelfRecht seine ganze akademische Laufbahn geplant. Dabei nahm er in seine Zielplanung nicht nur die inhaltliche Arbeit und Publikationstätigkeit auf, sondern als einen im Rückblick „mindestens ebenso wichtigen“ Baustein auch die Bildung eines Netzwerks in den Politikwissenschaften, um sich bekannt zu machen. Greifbarer Erfolg: vier Rufe, deren letzter ihn 1998 als Professor an die Freie Universität in Berlin führte. „Da ich immer versucht habe, unternehmerisch zu denken, ist es auch kein Zufall, dass es mich zur anwendungsorientierten Wissenschaft zog. Ich sehe mich als Wissenschaftsmanager, und die Professur, ursprünglich mein wichtigstes Ziel, ist dafür heute die Basis.“

Managerqualitäten fordert in erster Linie seine Funktion als Forschungsdirektor der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP). Dass er sie vor nun über zehn Jahren angeboten bekam, war allerdings nicht planbar. Es ist niemand Geringerem als Hans-Dietrich Genscher zu verdanken, der den renommierten Politikwissenschaftler im Berliner Hotel Adlon darauf ansprach. Dennoch glaubt Eberhard Sandschneider, dass seine planerisch gelebte Zielstrebigkeit auch hier hilfreich war: „Mit dem HelfRecht-System eröffnet man sich Möglichkeitsräume, in denen so etwas geschehen kann. Bei der DGAP befinde ich mich nun an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Medien, und das ist für mich mit meinen Neigungen und Interessen der spannendste Ort in meinem Beruf überhaupt.“

Die DGAP nimmt heute den mit Abstand größten Teil seiner Zeit in Anspruch und hat im Jahreszielplan entsprechendes Gewicht. „Ich führe das Forschungsinstitut wie ein Unternehmen.“ Seine Aufgaben sind, es strategisch auszurichten, zu strukturieren und mit jährlichen Themenplänen auch inhaltlich auf Kurs zu bringen. Er hat Personalverantwortung für 25 Wissenschaftler und führt regelmäßige Mitarbeitergespräche. „Außerdem bin ich in ständigem Kontakt mit Sponsoren und Unternehmern, um

Vertrauen aufzubauen und die Stellen meiner Mitarbeiter und damit unsere Arbeit finanzieren zu können.“

„Langer Atem ist erforderlich“

Auch private Ziele plante und plant er schon immer mit HelfRecht, etwa, das Matterhorn zu besteigen: „Das klappte zwar wegen Wetterproblemen bis hin zum ausgewachsenen Schneesturm erst im dritten Anlauf am 30. Juli 2006. Doch um ein Ziel zu erreichen, ist manchmal eben ein langer Atem erforderlich. Ein strahlender Sonntag hat mich dann reich entlohnt.“ Wobei der Wissenschaftler darauf aufmerksam macht, dass bei einer Bergbesteigung das Ziel letzten Endes nicht der Gipfel sei, sondern die Hütte oder die Kneipe unten im Tal, wo man dann, sicher abgestiegen, sein Weißbier auf den Erfolg trinkt: „Wer das nicht sieht, macht einen fatalen Fehler bei der Zielfindung.“

Während bei Eberhard Sandschneider in den ersten Jahren die beruflichen Ziele immer an erster Stelle in seinen Zielplänen standen, bis hin zu seinem Lebenszielplan, haben heute die privaten und familiären Vorrang. „Das hat natürlich damit zu tun, dass ich meine wesentlichen beruflichen Ziele alle erreicht habe.“ Und heißt im Übrigen nicht, dass er das Privatleben früher vernachlässigt hätte, im Gegenteil: „Der erste persönlich positive Effekt des Planens mit dem HelfRecht-System war für mich, dass ich Feierabend haben konnte. Den hatte ich vorher nie wirklich, da ich immer ein schlechtes Gewissen hatte, wenn ich nicht arbeitete. Heute unterteile ich meine Aufgaben so, dass ich einen Punkt setzen kann, an dem ich dann für diesen Tag fertig bin.“ Und die Urlaubszeiten mit der Familie legt er schon in seinem um die Weihnachtszeit entstehenden Jahreszielplan fest, um diese gegen kurzfristige berufliche Forderungen soweit wie möglich abzusichern.

Insgesamt ist sein Jahreszielplan heute in elf Kategorien unterteilt, die ebenso persönlicher wie beruflicher Natur sind. „Ich staune manchmal selbst, wie viel man unternehmen kann,

auch an einem einzigen Tag, ohne sich zu verzetteln oder zu überlasten. Ohne eine saubere Planungsmethode geht das nicht, und auch nicht ohne Freiräume und Auszeiten. Ich selbst plane beispielsweise monatlich einen Lesetag ohne jeden Termin, um meine inhaltlichen Batterien wieder aufzuladen.“ Sein Motivator sei einst Manfred Helfrecht mit seiner „Riesenpalette von Aktivitäten“ gewesen. „Und jetzt habe ich das bei seinem Sohn Bernhard genauso erlebt. Ich habe mich über die Jahre auch mit anderen Planungssystemen beschäftigt, aber keines ist vom Planungsprinzip über die Planungstechniken bis hin zu den Planungsmitteln so perfekt durchkomponiert und umfassend anwendbar wie das HelfRecht-System: Es bietet wirklich jedem die Möglichkeit, es für die eigenen Bedürfnisse individuell anzuwenden, ohne es verlassen zu müssen.“

So auch seiner Frau: „Wir haben die Planungstage 2014 gemeinsam besucht. Sie ist seit einigen Monaten Co-Geschäftsführerin eines kleinen Unternehmens und hatte anfangs größte Probleme, abends abzuschalten. Unter dem Gesichtspunkt 'Nutzenbieten' war es da nahe liegend, ihr die HelfRecht-Planungstage zum Geschenk zu machen. Und da ich auch schon immer mal wieder nach Bad Alexandersbad wollte, buchte ich eben einen Termin für uns beide. Das war für uns wie ein gemeinsamer Urlaub und hat nun auch den Riesenvorteil, dass ich ihr nicht mehr erklären muss, was beispielsweise ein Monatszielplan ist.“ Er selbst nutzte unter anderem das seit seiner ersten Teilnahme vor 27 Jahren neu hinzugekommene Instrument „Sternplan“, um seine vielfältigen Hauptaufgaben besser zu strukturieren. Und an beruflichen wie privaten Zielen mangelt es auch weiterhin nicht. Professor Sandschneider ist überzeugt: „Wenn man keine Ziele mehr hat, hört man auf zu leben.“ Das entspannte Feilen an eigenen Plänen und Zielen ist ihm längst in Fleisch und Blut übergegangen. ■

Mit Professor Dr. Eberhard Sandschneider sprach Gerd Fürstberger, Journalist in Nürnberg (www.textprofis.de).

Professor Dr. Eberhard Sandschneider

- Seit 1998 Professor für Politik Chinas und Internationale Beziehungen an der Freien Universität Berlin
- Seit 2003 Otto-Wolff-Direktor des Forschungsinstituts der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP) in Berlin
- Mitglied nationaler und internationaler Kuratorien und Beiräte im Bereich internationaler Beziehungen
- Verfasser mehrerer Bücher unter anderem zu Fragen chinesischer Innen- und Außenpolitik; aktuelles Werk: „Der erfolgreiche Abstieg Europas“
- Begehrter Vortragsredner und gesuchter Interviewpartner in Fernsehen, Rundfunk und Presse
- <https://dgap.org/de/user/195/eberhard-sandschneider>

Unternehmer und Führungskräfte müssen tagtäglich Entscheidungen treffen. Nicht selten fehlen allerdings stabile Grundlagen für eine dringend notwendige Entscheidung. Eine Herausforderung, mit der die Verantwortlichen in den Unternehmen zunehmend konfrontiert werden.

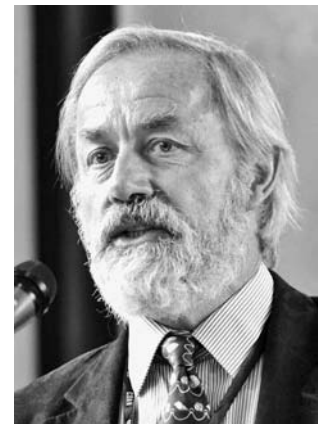
Das Dilemma, trotz Unsicherheit entscheiden zu müssen

Unsere Entscheidungen und Handlungen sind stets auf ein Ziel gerichtet, das in der unbekannteren Zukunft liegt. Entscheiden heißt deshalb, zu antizipieren, wie sich die Dinge entwickeln könnten (oder sollen). Und erst die Zukunft entscheidet dann, ob unsere Entscheidungen und Handlungen sinnvoll und richtig waren.

Schön wäre es ja, wenn man dies vorher schon wüsste ... Voraussagen waren und sind denn auch sehr gefragt. So hat es in allen Kulturen Experten für die Zukunft gegeben, nur die Techniken und die Bezeichnungen haben sich im Laufe der Geschichte geändert. Es war ein langer Weg von der messianischen Prophetie, dem Orakel von Delphi und der Astrologie hin zur Szenarioforschung, die durch den Kalten Krieg forciert wurde. Ein grundsätzliches Problem hat sich dabei jedoch nicht verändert: Voraussagen sind nie neutral oder passiv. Sie entspringen Absichten, Wünschen, Befürchtungen und Hoffnungen. Sie sollen beruhigen oder ermutigen, sie regen zum Handeln oder zur Passivität an. Und sie besitzen eine magische Kraft der Selbsterfüllung. Ergebnisse werden festgelegt, bevor

sie eintreten. Eines können Voraussagen aber nicht: Sie können uns nicht über die Zukunft aufklären. Somit können sie uns auch nur begrenzt Orientierungshilfe für unsere Pläne und Entscheidungen bieten. Denn sie beschreiben „gegenwärtige Zukünfte“, sie sehen die Zukunft aus Sicht der Gegenwart.

Die Situation, in der sich hoch entwickelte Gesellschaften befinden, haben die Philosophen Hermann Lübbe und Karl Popper prägnant formuliert. Laut Lübbe lässt sich unsere Zeit durch das Phänomen „Gegenwartsschrumpfung“ charakterisieren: Wenn wir die Gegenwart als die Zeitdauer konstanter Lebens- und Arbeitsverhältnisse bezeichnen, dann nimmt der Aufenthalt in der Gegenwart ständig ab. Durch die Dynamik des technischen Wandels rückt die unbekanntere Zukunft immer näher an die Gegenwart heran. Gleichzeitig wächst in der Gesellschaft die Sehnsucht nach dem Dauerhaften, dem Beständigen. Der Handel mit Antiquitäten, Oldtimern und Repliken blüht, weil diese das Dauerhafte symbolisieren. Denn was schon alt ist, das kann nicht mehr veralten.



von Prof. Dr. Michael F. Jischa



Stellen wir uns das Unbekannte als einen riesigen Ozean vor und unser Wissen als kleine Inseln darin. Mit zunehmendem Wissen werden unsere Wissensinseln größer, aber gleichzeitig wachsen die Küstenlinien und damit die Grenzlinien zum Unbekannten. Es ist ein Paradoxon der Wissensgesellschaft, dass mit dem verfügbaren Wissen gleichzeitig auch das Nichtwissen zunimmt. Von daher ist die häufig verwendete Bezeichnung Wissensmanagement eigentlich irreführend. Denn bei Entscheidungsprozessen in Wirtschaft und Politik geht es nicht nur darum, vorhandenes Wissen zu managen, sondern mit Nichtwissen umzugehen und dieses in Entscheidungsprozesse einzubauen. In komplexen Systemen gibt es zwischen Wissen und Nichtwissen viele Schattierungen. Es gibt unscharfes oder unsicheres Wissen, was nicht dasselbe ist. Nichtwissen kann bedeuten, dass wir es heute noch nicht wissen oder dass wir es niemals wissen werden.

Der Umgang mit Komplexität ist die zentrale Herausforderung unserer Zeit. Dafür sind wir schlecht gewappnet, denn unsere Ausbildungsgänge an den Hochschulen sind nach wie vor reduktionistisch ausgerichtet. Der Reduktionismus (= isolierte Betrachtung von Einzelementen statt des Gesamtsystems) ist eben so erfolgreich (gewesen!). Wir haben in der Wissenschaft das Zerlegen, Teilen und Auseinanderdividieren perfektioniert. Der Reduktionismus hat uns weit gebracht, er hat jedoch einen wesentlichen Tatbestand verschüttet: Es geht primär um Systeme – um deren Verhalten, Stabilität und Beeinflussbarkeit. Zweifellos bedarf die Analyse komplexer Systeme Kenntnisse über die einzelnen Bestandteile. Um eine chemische Anlage konzipieren und steuern zu können, müssen die einzelnen Komponenten und Verfahrensschritte beherrscht werden. Aber entscheidend ist das systemische Wissen, das noch zu wenig gelehrt wird.

Foto: Bilderbox

Zwang zum Risiko: Leider allzu oft fehlen uns sichere Informationen als Entscheidungshilfen – wir müssen also auf instabiler Grundlage entscheiden.

Zugleich gilt eine ernüchternde Erkenntnis, die ich verkürzt das „Popper-Theorem“ nenne: Wir können immer mehr wissen und wir wissen auch immer mehr. Aber eines werden wir niemals wissen können, nämlich was wir morgen wissen werden, denn sonst wüssten wir es bereits heute. Das bedeutet, dass wir zugleich immer klüger und immer blinder werden. Mit fortschreitender Entwicklung der modernen Gesellschaft nimmt die Prognostizierbarkeit ihrer Entwicklung ständig ab. Niemals zuvor in der Geschichte gab es eine Zeit, in der die Gesellschaft so wenig über ihre nahe Zukunft gewusst hat. Gleichzeitig wächst die Zahl der Innovationen ständig, die unsere Lebenssituation strukturell und meist irreversibel verändert. Das ist eine bittere Erkenntnis für alle Entscheidungsträger, ob in der Wirtschaft oder der Politik.

Mit Komplexität richtig umgehen

Einfache Rezepte für den Umgang mit Komplexität gibt es nicht. Unsere Welt ist von Nichtlinearitäten und Rückkopplungen geprägt und neigt daher zu Überraschungen. Darüber sollten

wir nicht unglücklich sein. Denn in einer linearen Welt wäre alles vorhersagbar, wir würden die Zukunft vorausberechnen können. Das wäre nicht nur langweilig, sondern auch überaus erschreckend! Wenn wir schon keine Rezepte angeben können, dann doch zumindest zwei Empfehlungen: Da jedes System charakteristische Totzeiten besitzt (= in der Regelungstechnik die Zeitspanne zwischen einem „Eingriff“ am Systemeingang und einer „Antwort“ am Systemausgang), die wir in der Regel nur ungenau kennen und die stark unterschiedlich sein können, so lautet eine erste Empfehlung, bei äußeren Eingriffen in ein komplexes System zunächst einige Zeit (wie lange?) abzuwarten, bevor ein neuer Eingriff vorgenommen wird. Eine zweite Empfehlung wäre, kleine Eingriffe vorzunehmen.

Klar, solche Empfehlungen helfen häufig nicht weiter. In Wirtschaft und Politik ist der (reale oder vermeintliche) Entscheidungsdruck zu meist hoch, während die Sachlage (das System) ungewiss und die Fakten unsicher sind, die Entscheidung jedoch dringlich ist. Eine verantwortungsschwere Herausforderung für jeden Entscheidungsträger, für jeden Unternehmer, für jede Führungskraft. Geht es doch darum, trotz aller Unsicherheiten Entscheidungen so treffsicher und auch so frühzeitig zu treffen, dass damit möglichst positive Entwicklungen ausgelöst werden.

Vor 500 Jahren hat Niccolò Machiavelli dies in seinem Hauptwerk „Der Fürst“ (1513) als Anforderungen an die Herrschenden formuliert (das hier für Politiker Beschriebene lässt sich natürlich gleichermaßen auch auf Entscheidungsträger in der Wirtschaft übertragen): *„Es verhält sich damit so, wie die Ärzte von der Schwindsucht sagen: Sie ist im Anfangsstadium leicht zu heilen und schwer zu erkennen; ist sie aber fortgeschritten und hat man sie zu Beginn nicht erkannt und geheilt, dann ist es leicht, sie zu sehen, und schwer, sie zu heilen. So ist es auch in der Politik; denn hat man die Übel, die sich im Staat entwickeln, von weitem erkannt, was nur dem klugen Mann gegeben ist, so werden sie schnell beseitigt; wenn man sie aber, ohne sie verstanden zu haben, anwachsen lässt, bis ein jeder sie sieht, dann gibt es kein Heilmittel mehr.“*

„Das Ende der Welt, wie wir sie kannten“

Professor Dr. Michael Jischa, Autor des nebenstehenden Artikels, ist einer der Referenten bei den kommenden **HelfRecht-Praktikertagen am 13./14. November**. Sein Vortrag: „Das Ende der Welt, wie wir sie kannten.“ Dabei wird er aufzeigen, welche Herausforderungen sich aus „veränderten Realitäten“, wie etwa der digitalen Revolution, ergeben. Also: Was bedeutet die Entwicklung zur „neuen Welt“ für unsere Gesellschaft, für unsere Wirtschaft? Was ist relevant für die Verantwortungsträger und Gestalter in den Unternehmen? Vor allem auch: Welche Chancen bietet die neue Welt? – Weitere Informationen zum Programm der Praktikertage sowie Anmelde-möglichkeit:

→ Internet: www.helfrecht.de

→ Telefon: +49 (0) 92 32 / 60 10

Das ist leicht formuliert, aber schwer getan. Denn, so der Philosoph Immanuel Kant vor rund 200 Jahren: *„Die Notwendigkeit, zu entscheiden, ist stets größer als das Maß der Erkenntnis.“* Einfache Patentrezepte, wie Sie unter (wachsender) Unsicherheit dennoch zu guten Entscheidungen kommen, kann ich Ihnen hier nicht geben. Aber vielleicht helfen Ihnen ja diese drei Tipps:

1. Denken Sie in Wirkungsnetzen und nicht in eindimensionalen Wirkungsketten.
2. Lernen Sie, in Beziehungen zu denken.
3. Handeln Sie stets so, dass die Zahl der Wahlmöglichkeiten wächst und nicht eingeschränkt wird.

Ich möchte aber zugleich eine Einschränkung machen, die als „Collingridge-Dilemma“ bezeichnet wird: In einer frühen Innovationsphase sind die Gestaltungsspielräume groß, aber die Wissensmöglichkeiten über Folgen jedweder Art gering. In späteren Innovationsphasen kann man deutlich mehr über Eintrittswahrscheinlichkeiten, Produktlebenszyklen, Anwendungsziele und Anwendungskontexte in Erfahrung bringen. Dann sind aber die großen Investitionen schon getätigt und Veränderungen nur noch teuer zu erkaufen. Erfolgreiche Unternehmer zeichnen sich durch einen souveränen Umgang mit diesem Dilemma aus. ■

Prof. (em.) Dr.-Ing. Michael F. Jischa, TU Clausthal, ist Ehrenpräsident der Deutschen Gesellschaft Club of Rome (www.itm.tu-clausthal.de/jischa).

Zum Weiterlesen



Michael F. Jischa: **Herausforderung Zukunft. Technischer Fortschritt und Globalisierung.** Springer Spektrum, 2. Auflage 2005, Nachdruck 2014, 280 Seiten, Softcover, 34,99 €, ISBN: 978-3-642-41885-3 (auch erhältlich als E-Book im PDF-Format, 26,99 €, über www.springer.com).

Was brauchen Leistungssportler, um erfolgreich zu sein? Klare Ziele, motivierende Rahmenbedingungen, hohe Disziplin, hartes Training, richtige Entscheidungen, ... und noch einiges mehr. Die gleichen „Zutaten“ sind auch für berufliche Erfolge notwendig, erläutert Thomas Lurz, zwölfjähriger Weltmeister im Freiwasserschwimmen.

Es gilt, sich **täglich** aufs Neue zu **motivieren**



von Thomas Lurz

Entscheidet man sich als Sportler für den professionellen Leistungssport, ist das Ziel klar: in der eigenen Disziplin zu den Besten der Welt gehören. Das erfordert einen immensen Aufwand an Zeit, unermüdete Leistungsbereitschaft und eine hohe Disziplin. Um dies alles aufzubringen, heißt es, sich täglich aufs Neue zu motivieren. Ähnliches gilt für einen engagierten Unternehmer beziehungsweise für jeden Menschen, der sich im Beruf mit Herzblut und Leistungsbereitschaft für den gemeinsamen Erfolg einsetzt.

Was Motivation an erster Stelle braucht, ist eine positive persönliche Einstellung. Man könnte auch sagen: Biss und Durchhaltevermögen. In meinem Leistungssport schwimme ich im „Open Water“. Bei Wettkämpfen bedeutet dies bis zu vier Stunden bei starkem Wellengang in zum Teil sehr warmem, zum Teil stark verschmutztem Wasser bei unterschiedlichsten Wetterbedingungen. Auch vor unerwarteten Strömungen und gefährlichen Tieren sind die Open-Water-Schwimmer nicht gefeit. Um angesichts dieser Umstände der weltbeste Schwimmer in dieser speziellen Disziplin zu sein, trainiere ich zweimal täglich an sechs Tagen in der Woche und schwimme wöchentlich bis zu über 100 Kilometer im Schwimmbecken. Immer wieder durchbeißen, immer wieder kämpfen, immer wieder den inneren Schweinehund besiegen – das erfordert ein hohes Maß an Selbst-

motivation! Vielleicht kennen Sie das aus Ihrem beruflichen Leben.

Ich habe zwar schon häufig erfahren, dass hartes Training zum Erfolg führen kann – jedoch ist das nicht immer so. Auch Niederlagen und Rückschläge gehören zum Leben eines Leistungssportlers. Trifft man während eines Wettkampfes spontan eine falsche Entscheidung, ist möglicherweise das monatelange Trainieren und mentale Vorbereiten auf diesen Moment des Leistungsabrufs binnen Sekunden zunichte gemacht. Erlebt man dieses Gefühl, ist es enorm wichtig, daraus Motivation zu ziehen und den Willen zu stärken, nie wieder in diese Lage zu geraten, durch noch härteres Training und einen noch stärkeren Kampfgeist. Das bedeutet, an Niederlagen zu wachsen und negative Energie in positive umzuwandeln. Sicherlich ist bei diesem Prozess ein Trainer ebenso involviert wie bei der Wettkampfvorbereitung. Die mentale Komponente ist auf keinen Fall zu unterschätzen und der Einfluss eines Trainers auf die Einstellung des Sportlers ist enorm.

Willensstärke aus Niederlagen heraus zu entwickeln, ist bei der Leistungsmotivation aber nur ein Teilaspekt. Ein weiterer sind die gesetzten Ziele, die mich durchhalten und immer noch besser werden lassen. Genau wie im Unternehmen wenden mein Trainer und ich die SMART-Regel beim Definieren von Zielen an: **S** für spe-

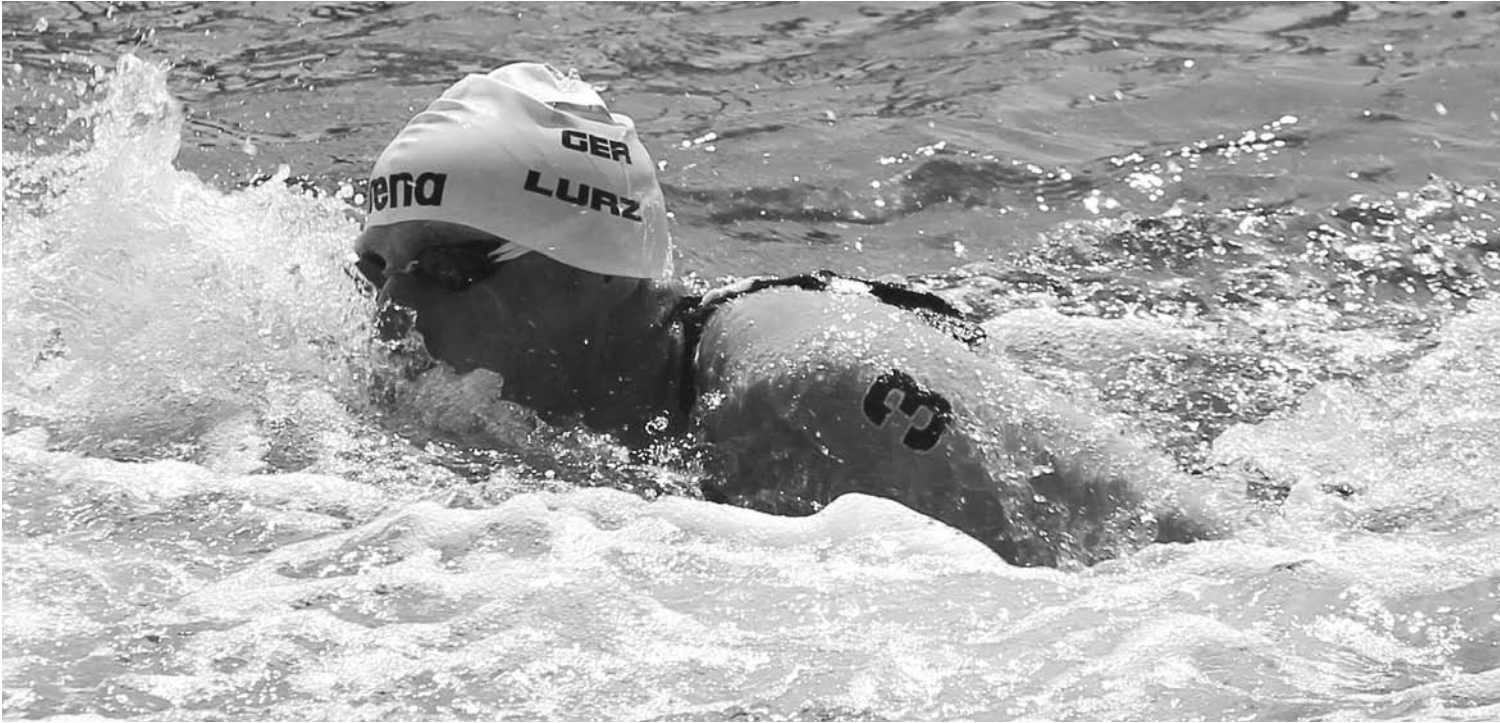


Foto: Benjamin Lutz

zifisch, **M** für messbar, **A** für anspruchsvoll, **R** für realistisch und **T** für terminiert. Wenn ich genau weiß, für was ich trainiere, Zwischenerfolge messen und an Zielen wachsen kann, die herausfordernd aber zugleich realistisch sind, und außerdem einen Trainingsplan habe, der Meilensteine in einen Zeitbezug setzt, dann kann ich mich optimal auf einen Wettkampf vorbereiten.

Ein effizientes Zeitmanagement ist deshalb für mein Training genauso relevant wie für die Organisation im Berufsalltag. Meine „smart“ definierten Ziele bilden gemeinsam mit den Trainingseinheiten die Basis meines Trainingsplans. Um diesen möglichst produktiv zu verfolgen, priorisiere ich gemeinsam mit meinem Trainer die Aufgaben, was wir schriftlich festhalten. Das dient uns über die lange Periode einer Wettkampfvorbereitung als Orientierung für den Trainingsfortschritt und bietet eine Grundlage, um Fortschritte zu messen.

Seit Jahrzehnten besteht meine Trainingswoche aus sechs aktiven Tagen und einem Erholungstag. Über die Jahre habe ich meine persönliche Routine entwickelt, die mir dabei hilft, meinen Tag optimal zu nutzen. Dies umfasst Trainings- und Ruhephasen, Zeiten für die Be-

sprechung mit meinem Trainer und feste Mahlzeiten. Diese bewährte Routine und geregelten Abläufe schützen mich davor, Zeit und Motivation durch das Verschieben von Terminen und Neuplanen zu verlieren. Auch das Aufschieben von Aufgaben ist dadurch keine Option. Diese Routine stellt also ein effizientes Einhalten meines Trainingsplans sicher.

Auch hier wieder die Parallelität von Leistungssport und Leistung im Berufsleben: Eine klare Aufgabenstellung und sauber definierte persönliche Ziele sind auch im Beruf Voraussetzung für das Priorisieren von Aufgaben und damit erforderlich für eine effiziente Planung und Organisation. Routine und Rituale im Tages- und Wochenablauf können dabei durchaus Effizienz fördernd sein und unterstützen, die Motivation konstant hoch zu halten.

Gute Rahmenbedingungen schaffen im Sport wie im Beruf die notwendige Basis, um optimal und konstant Leistung auf hohem Niveau zu erbringen. Dazu gehören im Berufsalltag sicherlich Dinge wie eine angemessene Büroausstattung, eine angenehme Arbeitsumgebung sowie technische Geräte, die das Arbeiten und Vernetzen mit Kollegen erleichtern. In meinem Sport sind das die Kleidung oder beispielsweise

„Die letzten Jahre meiner sportlichen Laufbahn waren für mich sehr erfolgreiche Jahre“.
 schreibt Thomas Lurz auf seiner Webseite.

„All die Erfolge und Auszeichnungen spiegeln das harte und kontinuierliche Training der letzten Jahre wider, wofür ich mich täglich aufs Neue motivieren muss.“

„Erkenne deine Stärken. Dann such dir deine Nische. Und dann sei in dieser Nische erfolgreich. Verdammt erfolgreich. Im Idealfall erfolgreicher als alle anderen.“ Mit diesem Lebensmotto hat sich Thomas Lurz zu einem der weltbesten Freiwasserschwimmer entwickelt und 30 Medaillen bei den ganz großen Wettbewerben gewonnen.



Foto: Benjamin Krohn

die Teilnahme an einem Trainingslager oder räumliche Vielseitigkeit durch ein Training in einer unbekanntenen Umgebung, die mich rüsten für die sportlichen Herausforderungen. Inhaltliche Abwechslung hält den Kopf frisch und den Motivationspegel oben. Nichts kann gefährlicher sein beziehungsweise zum Motivationskiller werden, als eine sich einschleichende Eintönigkeit im Training oder im beruflichen Alltag. Als Sportler trainiere ich deshalb nicht ausschließlich Schwimmen, sondern arbeite am Muskelaufbau, indem ich regelmäßiges Krafttraining absolviere. Auch das lässt sich übertragen ins Berufsleben: Wenn es darum geht, die Leistungsmotivation bei Mitarbeitern und Führungskräften dauerhaft zu fördern, können weiterbildende Maßnahmen oder die Übernahme neuer, fremder Aufgaben inspirierend und energetisierend wirken.

Auf dem Weg zur Zielerreichung gilt es, die Motivation konstant hoch zu halten. Dabei helfen neben smart definierten Zielen und ideal geschaffenen Rahmenbedingungen sicherlich ebenso menschliche Komponenten, beispielsweise ein Lob durch den Trainer, Kollegen oder die Familie. Darin bestätigt zu werden, was man tut, hilft jedem leistungsorientierten Menschen dabei, konsequent am Ball zu bleiben, schließ-

lich weiß man dann, dass man sich auf dem richtigen Weg befindet.

Daneben motivieren auch monetäre Aspekte zur Leistungssteigerung oder zu einer konstanten Leistung auf hohem Niveau. Prämien und Boni, die es in Unternehmen als Anerkennung für besondere Erfolge gibt, oder Preisgelder, mit denen herausragende Sportler bedacht werden, dienen selbstverständlich als Anreiz, auf das Erreichen von Zielen hinzuarbeiten. Diese monetären Aspekte allein stehen für diejenigen, welche die Leistung erbringen, nicht unbedingt im Vordergrund, sind aber als motivierende „Hygienefaktoren“ nicht zu unterschätzen.

Nicht zu vergessen ist auch der Teamaspekt: Sportler und Trainer, ebenso Mitarbeiter und Führungskraft, stärken sich gegenseitig, bringen beide ihren Beitrag ein und bilden damit im Idealfall eine unschlagbare Einheit mit dem klaren Fokus, die gemeinsamen Ziele bestmöglich zu erreichen, um gemeinsam Erfolge zu feiern.

Thomas Lurz (34) ist zwölfmaliger Weltmeister im Freiwasserschwimmen. Insgesamt hat er bei Olympischen Spielen sowie bei Welt- und Europameisterschaften 30 Medaillen über die langen Freistilstrecken gewonnen (www.thomas-lurz.de).

Zum Weiterlesen



Thomas Lurz/Yasmin M. Fargel: **Auf der Erfolgswelle schwimmen. Was junge Menschen wissen müssen, um erfolgreich zu werden.** Gabal-Verlag, 2. Auflage 2012, 184 Seiten, 19,90 Euro. – ISBN: 978-3-86936-1

Motivation und Erfolg: Vom Leistungssport lernen

Seit vielen Jahren schon ist Thomas Lurz, Autor des vorangegangenen Beitrages, einer der besten Schwimmer der Welt. Die vielfältigen Erfahrungen, die er in dieser Zeit hinsichtlich Motivation und Erfolg gesammelt hat, gibt er inzwischen in ganz anderen Bereichen weiter: Beispielsweise mit Vorträgen vor Unternehmern – wie etwa **am 13. November bei den HelfRecht-Praktikertagen**. Sein Thema: „Spitzenleistungen bringen und auf der Erfolgswelle schwimmen – was Unternehmer vom Leistungssportler lernen können“.*

Darüber hinaus engagiert sich Thomas Lurz als Mitgründer der „Thomas Lurz und Dieter Schneider Sportstiftung“, die Menschen mit Behinderungen die gleichberechtigte Teilnahme am gesellschaftlichen Leben ermöglichen will. Er ist Buchautor (siehe Buchtipps auf Seite 18) sowie Sportbotschafter beim internationalen Mode- und Lifestyle-Unternehmen s.Oliver mit Sitz in Rottendorf bei Würzburg. Bei s.Oliver besteht seine Mission darin, Mitarbeitern und Führungskräften den Leistungsgedanken zu vermitteln. Indem er Parallelen zwischen Meilensteinen aus Wettkämpfen und beruflichen Herausforderungen zieht, wird greifbar, wie eng und unzertrennbar Leistung und Motivation miteinander verwoben sind. Im Schwimmbecken oder Sportstadion ebenso wie an jedem Arbeitsplatz. Abgesehen von Schwimmtrainings, die er mit den Mitarbeitern durchführt, schult er die Belegschaft in Sachen Gesundheitskompetenz. Den Führungskräften bringt er in diversen Vorträgen die Rolle und Funktion nahe, die dem Trainer als erheblichem Einflussfaktor auf die Motivation und damit die Leistung eines Sportlers zukommt.

*** Weitere Informationen zum Programm der Praktikertage sowie Anmelde-möglichkeit:**

Internet: www.helfrecht.de

Telefon: +49 (0)92 32/60 10



Foto: Benjamin Krohn

*Es gibt schönere Dinge im Leben, als zu scheitern.
Trotzdem sind Fehler für uns unverzichtbar.*

Wie Sie aus Fehlern lernen können



von Cordula Nussbaum

Durch Fehler können wir uns persönlich weiterentwickeln. Ganz nach dem Sprichwort „Ich bin nicht gescheitert, ich bin gescheitert geworden.“ Hierzu vier Tipps:

Die Heldenwand: Negative Dinge bleiben uns leichter im Gedächtnis als positive. Damit wir abends trotzdem mit einem guten Gefühl zu Bett gehen, hilft es, sich die kleinen Erfolge des Tages wieder ins Gedächtnis zu rufen. Machen Sie dafür Ihre Schlafzimmertür zur Heldenwand: Schreiben Sie jeden Abend drei Erfolge des Tages auf jeweils einen Post-it und kleben Sie diese an die Tür. (Es dürfen natürlich auch mehr sein.) Am Morgen sehen Sie dann sofort, was am vergangenen Tag gut lief, und starten gut gelaunt in den neuen Tag.

Die offizielle Fehlererlaubnis: Ab heute dürfen Sie Fehler machen. Und das geben Sie sich schriftlich. Nehmen Sie sich einen schönen Papierbogen und erteilen Sie sich die Fehlererlaubnis. Das kann ungefähr so aussehen: „Ich, (Name), gestehe mir ab heute feierlich zu, Fehler zu machen. Sie zeigen mir, wo meine Talente liegen und ich lerne dadurch ständig dazu. (Ort, Datum, Unterschrift)“ Hängen Sie das Zertifikat dort auf, wo Sie sich am meisten über sich ärgern.

Das Ärgerverbot: Jetzt, wo Sie sich Fehler erlaubt haben, brauchen Sie sich auch nicht

mehr über sich selbst zu ärgern. Achten Sie darauf, wie oft Sie sich selbst beschimpfen, und erinnern Sie sich immer wieder an Ihre Fehlererlaubnis. Ersetzen Sie Ihren Ärger durch Humor und nehmen Sie sich selbst nicht so ernst. Für den Anfang kann es helfen, bei jedem Fehler die Mundwinkel hochzuziehen. Das allein hebt schon die Stimmung.

Die positive Seite: Je eher wir dem Scheitern etwas Gutes abgewinnen können, desto schneller überwinden wir auch unseren Misserfolg. Das ist zwar schwer, doch meist öffnen sich neue Türen. Im Nachhinein stellt sich dann heraus, dass das genau das Richtige war. Behalten Sie also die Zukunft im Blick und machen Sie sich gleichzeitig klar, was trotzdem gelungen ist.

Freilich, nicht jeden Fehler kann man lapidar weglächeln. Und manchmal braucht es Jahre, um an dem gescheiterten Projekt das Gute zu erkennen, selbst wenn dabei ein hübsches Sümmchen den Bach runter ging. Doch Sie werden feststellen, dass sich aus jedem Fehler etwas lernen lässt, war er auch noch so ärgerlich. Und das sind meist die effektivsten Lektionen. ■

Cordula Nussbaum ist Journalistin, Trainerin und Coach sowie Herausgeberin des Online-Newsletters „news-to-use“ (www.kreative-chaoten.com).

Wir brauchen eine „kluge“ Fehlerkultur

Auch Unternehmen können aus Fehlern lernen und sich durch ein systematisches Mängelmanagement in vielerlei Hinsicht verbessern und verstärken. Lesen Sie hierzu das Plädoyer „Wir brauchen eine kluge Fehlerkultur“ von Gert Böhm auf den Seiten 24 und 25.

Ganz gleich, ob Führungskraft im mittleren Management, Abteilungsleiter, Chef einer Filiale oder Vorgesetzter im Team: Als Chef ist man täglich mit Konfliktsituationen konfrontiert. Teil der Führungsaufgabe ist es, sozialkompetent mit solchen Situationen umzugehen.

Durch mediative Kompetenz Konflikte souverän meistern

Sie taxieren sich mit misstrauischen Blicken. Die Spannung in der Luft ist spürbar. Kein Wunder, die beiden Kontrahenten blicken auf eine lange gemeinsame Historie gegenseitiger Beschuldigungen und Beleidigungen zurück. Sie haben nur eines im Sinn: die eigene Ehre und das Ansehen wieder herzustellen. Keiner weicht auch nur einen Zentimeter zurück ... Ein Ausschnitt aus einem Western? Nein, diese Szene spielt im Konferenzraum eines mittelständischen Unternehmens. Realität im Alltag.

Wer Menschen führt, sieht sich immer mal wieder mit solchen Konflikten oder ähnlichen verfahrenen Situationen in seinem Team konfrontiert. Was die Führungskraft jetzt braucht, ist die Kompetenz, die Betroffenen optimal „abzuholen“ und zu einer Lösung zu führen. Nötig ist dabei vor allem die soziale Kompetenz, auf Menschen einzugehen – insbesondere dann, wenn es sich um schwierige Persönlichkeiten und komplizierte Fälle handelt. Grundsätzlich stehen dem Chef in derartigen Situationen drei Reaktionsmöglichkeiten zur Auswahl, die er je nach Intensität des Konfliktes nutzen sollte:

1. Er vermittelt persönlich zwischen den Konfliktparteien.
2. Er zieht eine andere Führungskraft des Unternehmens hinzu.
3. Er beauftragt einen externen Mediator mit der Lösung.

Jede Führungskraft sollte entsprechend qualifiziert sein, Konflikte im eigenen Team selber anzupacken. Sie sollte aber auch erkennen können, wann ein anderer Vermittler notwendig ist oder wann Konflikte so eskaliert sind, dass sie nur von einem externen Profi gelöst werden können. Ein solcher Profi ist der Mediator, ein neutraler Dritter, der zwischen Konfliktparteien durch besondere Verfahrensweisen vermittelt. Mediation zielt auf eine Lösung ab, mit der alle Beteiligten gut leben können. Wir sprechen dann von der so genannten Win-Win-Lösung. **Mediation basiert auf folgenden Grundsätzen**, die sich auch zur internen Konfliktbewältigung heranziehen lassen:

Freiwilligkeit: Die Parteien entscheiden sich nach dem Erstgespräch fortlaufend selbst, ob sie weiterhin teilnehmen. Diese Freiwilligkeit fördert die Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse.

Vertraulichkeit: Was in der Mediation passiert, dringt mit keinem Wort nach außen, es sei denn, die Konfliktparteien legen gemeinsam fest, was in welcher Form kommuniziert wird. Nur so ist ein wirklich offener Dialog möglich.

Selbstverantwortlichkeit: In der Mediation übernimmt kein unbeteiligter Dritter die Verantwortung oder Entscheidung, die bleibt bei den Konfliktbeteiligten selbst. Das führt dazu, dass die Lösungen wirklich auch als eigene Leistung verbucht und somit auch gelebt werden.



von Tobias Nitzschke

Hier braucht es einen Mediator: Konflikte können ein Team stark belasten. Vor allem, wenn die Beteiligten alleine keine Lösung mehr finden. Dann ist die Vermittlungskompetenz des Teamchefs gefragt.



Foto: Bilderbox

Neutralität/Allparteilichkeit: Der Mediator ist einerseits neutral, das heißt, er verzichtet auf Ratschläge und Urteile. Andererseits nimmt er aber auch die Perspektiven der jeweiligen Partei ein. Dadurch fördert er das Verständnis und drückt Wertschätzung aus.

Ergebnisoffenheit: Meist sind Konfliktparteien nicht mehr in der Lage, über die eigentlichen Beweggründe zu sprechen. Ihr Konflikt wird als Positionskampf ausgetragen. Mediation konzentriert sich auf die Befriedigung der eigentlichen Bedürfnisse, auf die Ziele und Interessen der jeweiligen Partei. Die dafür erforderliche Ergebnisoffenheit fördert eine nachhaltige Umsetzung der erarbeiteten Lösungen.

Tipps für die „interne Mediation“

Diese Grundsätze einer Mediation sollten auch Sie beherzigen, wenn Sie sich – quasi in Form einer „internen Mediation“ – persönlich um einen Konflikt in Ihrem Team kümmern wollen. Achten Sie dabei auch auf folgende Punkte:

- Beginnen Sie damit, dass Sie den Beteiligten erläutern, was Sie mit der Mediation vorhaben und wie Sie dabei vorgehen. Häufig wird der Fehler gemacht, dass vorschnell und ohne ausreichende Information losgelegt wird. Dies führt dann zu einer Verunsicherung der Konfliktparteien. Wenn Sie konkret informieren, welches Ziel Mediation verfolgt, wie sie abläuft, welche Prinzipien zugrunde liegen und wie der Prozess geregelt ist, fördern Sie die Bereitschaft, dieser Form der Konfliktlösung zuzustimmen.
- In vielen Fällen wirkt sich bereits die Bezeichnung des Verfahrens auf die Akzeptanz aus: Überlegen Sie, ob Sie das Verfahren als Mediation oder (je nach Situation) als Dialogverfahren, Zukunftsdiallog oder moderierten Austausch benennen.
- Ganz wichtig für den Erfolg ist es, dass Sie als Mediator Partei für alle Beteiligten ergreifen, gleichzeitig aber neutral bleiben. So können selbst stark verhärtete Konflikte zu einer dauerhaften Lösung geführt werden.
- Bemühen Sie sich in erster Linie darum, die jeweiligen verdeckten Interessen und Motive der Beteiligten freizulegen. Im Konflikt nei-

gen Menschen schnell dazu, in einen Positionskampf abzudriften, und sind nicht mehr in der Lage, ihre eigentlichen, tiefer liegenden Beweggründe auszudrücken.

- Halten Sie die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse in einem Protokoll beziehungsweise einer schriftlichen Vereinbarung fest, die von allen Parteien unterschrieben wird.

Mediative Kompetenz

Konfliktprävention und -lösung ist in erster Instanz Aufgabe der jeweiligen Führungskraft. Mehr noch: Sozialkompetente Führung, also das mediative Eingehen auf die Mitarbeiter, kann Gesundheit und Unternehmensverbundenheit maßgeblich fördern und die Burnout-Fälle reduzieren. Die Mitarbeiter nehmen wahr: „Meine Führungskraft ist für mich da und sorgt für ein gesundes, leistungsorientiertes Klima.“ Die wichtigsten Eigenschaften und Techniken, die Führungskräfte für mediative Kompetenz brauchen:

1. Gesundes Menschenbild und Empathiefähigkeit: Sich einfühlen können und auch die Perspektive des anderen verstehen zu wollen, sind grundsätzliche Anforderungen an eine gute Führungskraft. Es drückt an sich schon Wertschätzung aus – und kann strukturiert erlernt werden.

2. Fähigkeit zum Analysieren, Fragen und aktiven Zuhören: Jede Führungskraft sollte in der Lage sein, mit Hilfe ausgewählter Fragetechniken situationsgerecht auf ihre Mitarbeiter einzugehen. Dabei ist zu erwarten, dass ihr diese nicht gleich folgen, da sie noch in ihrer Welt feststecken. Hier sind Zuhörkompetenzen gefordert, die über das klassische Kommunikationstraining hinausgehen und eben gerade auch bei „Widerstand“ funktionieren.

3. Synchronisation: Zu Beginn eines Konfliktgespräches fehlt es häufig an einem so genannten „Gleichklang“. Man kann sich das so vorstellen, dass sich ein Mitarbeiter zurücklehnt

(= körpersprachlich distanziert) und problemorientiert argumentiert. Die Führungskraft möchte aber umgehend eine Lösungsorientierung herstellen. An sich ein guter Vorsatz, jedoch schwierig, weil sich der Mitarbeiter noch an seinem „Standpunkt“ eingekapselt hat. Hier hilft es, sich erst einmal mit dem Mitarbeiter zu synchronisieren, etwa seine (körper)sprachliche Haltung mit einzunehmen. Dadurch entsteht Zugang und überhaupt erst die Bereitschaft, eine Lösung zu besprechen.

4. Nervenstärke und Angriffsumkehr: In der Mitarbeiterführung gilt es, Ruhe zu bewahren und sich selbst, vor allem die eigenen Stressauslöser, genau zu kennen. Das gibt der Führungskraft die Kompetenz, auch bei Angriffen auf die eigene Person die eigentlichen Beweggründe des Angreifers positiv umzudeuten.

5. Interessenorientiertes Denken und Handeln: Führungskräfte sollten möglichst wegkommen von einer starken Aufgabenorientierung mit direktiven Anweisungen. Besser ist eine am Menschen orientierte Führung, die darauf ausgelegt ist, die eigentlichen Beweggründe der Mitarbeiter zu verstehen. Hinter jedem Handeln der Mitarbeiter steckt eine an sich legitime und positive Intention. Erst wenn Führungskräfte diese im Kern erkennen, können gemeinsam Lösungen erarbeitet werden, die das eigentliche Motiv abdecken und zugleich im Einklang mit den eigenen Zielen stehen.

Fazit: Für ein Unternehmen ist die mediative Kompetenz der Führungskräfte ein wichtiger Faktor, der hilft, in alltäglichen Prozessen Zeit, Nerven und Geld zu sparen. Zusätzlich fördert es eine gesunde Lösungskultur im Unternehmen und trägt wesentlich zu einem besseren, konstruktiven Arbeitsklima bei. Die Verantwortlichen in den Unternehmen tun deshalb gut daran, die Mediationskompetenz ihrer Führungskräfte gezielt zu fördern. ■

Der Wirtschaftspsychologe und Mediator Tobias Nitzschke ist Experte für Konfliktmanagement und Mediationskompetenz in Unternehmen (www.mediationsbuero-deutschland.de)

Konflikte souverän bewältigen: Vortrag und Workshop

Zu den wichtigen Kompetenzen von Führungskräften gehört es, mit Konflikten gut umgehen zu können. Bei den kommenden Praktikertagen am 13./14. November steht das Thema gleich zweimal auf dem Programm: Tobias Nitzschke, Autor des nebenstehenden Beitrages, erläutert in seinem Vortrag, was bei Konflikten passiert und wie man im Unternehmen kompetent damit umgeht. Und in einem dreistündigen Workshop können Sie mit dem Experten trainieren, wie Sie in Konflikten und spannungsgeladenen Gesprächen souverän agieren. – Weitere Informationen zum Programm der Praktikertage sowie Anmeldemöglichkeit:

→ Internet: www.helfrecht.de
→ Telefon: +49 (0) 92 32 / 60 10



von Gert Böhm

Fehler und Mängel haben für Unternehmen einen positiven Aspekt: Sie bieten die Möglichkeit, etwas zu verbessern – seien es Produkte, Abläufe oder Kundenservice. In der beruflichen Realität allerdings werden Fehler noch zu oft als etwas Negatives gesehen und entsprechend sanktioniert.

Wir brauchen eine kluge Fehlerkultur

Wenn irgendwo ein Fehler gemacht wird, stellt man üblicherweise den Schuldigen zur Rede – und verknüpft dabei häufig den Fehler mit der Person des Verursachers. Der Fehler und der

längst nachgewiesen, dass eine Gesellschaft auf vielfache Weise davon profitiert, wenn sich in den Familien, in Schulen, in der Politik, in der Wirtschaft, beim Sport oder im Medizinsystem eine kluge „Fehlerkultur“ etabliert. Das Eindreschen auf den Schuldigen oder das Herumschieben von Rechtfertigungen bringen wenig, weil sich für künftige Risiken und Fehlleistungen nichts ändert.

Aus Fehlern können wir oft mehr lernen als aus Erfolgen

Mensch sind eins – nach dieser Logik kanzeln Chefs ihre Mitarbeiter ab, bestrafen Väter und Mütter ihre Kinder. Dieser Umgang mit Fehlern ist weit verbreitet, aber falsch. Denn er verhindert, dass man daraus lernt. Forscher haben

In den westlichen Ländern hat die Wirtschaft lange Zeit vor allem auf Fehlervermeidung Wert gelegt. Zum Umdenken kam es, als ostasiatische Unternehmen mit ihren Autos und TV-Geräten, mit Handys, PCs und Kameras weltweit erfolgreich wurden – und bei diesem Siegeszug ihre

viel offenere Fehlerkultur erstmals als zentralen Wettbewerbsvorteil vermarkteten. Heute weiß man auch hierzulande, dass man aus Fehlern oft mehr lernen kann als aus Erfolgen. Das gilt für die professionelle Aufarbeitung von Pannen im Betrieb, aber genauso für den Umgang mit dem „Schuldigen“.

Wenn Pfusch bei der Arbeit dazu geführt hat, dass jemand verletzt wurde oder dass der Firma viel Geld verloren ging, dann darf nichts vertuscht oder unter den Teppich gekehrt werden. Genauso verkehrt wäre es, aus falsch verstande-

getreten sind, um zu erfahren, wie sie ihre eigene Leistung künftig verbessern können.

Auch die berühmte Ordensregel der Benediktiner, die immer häufiger sogar moderne Manager überzeugt, gibt interessante Hinweise – sie rät nämlich: Den Fehler verurteilen, aber den Menschen, der ihn

gemacht hat, lieben. Das klingt vernünftig, ist aber – vor allem im knallharten Wirtschaftsleben – leider nur schwer zu verwirklichen.

Schwächen beseitigen, Nutzen verbessern, Leistung steigern: Unternehmen profitieren von einem systematischen Fehlermanagement in vielerlei Hinsicht.

nem Harmoniestreben jedes Mal ein Auge zuzudrücken. Wichtig ist die sachliche Auseinandersetzung mit dem Fehler, weniger die Rechtfertigung. Sonst wird die Schuld irgendwohin geschoben, und die wahre Ursache des Fehlers bleibt unerkannt und unbearbeitet.

Diese Erkenntnis hat dazu geführt, dass es heute in vielen Firmen ein hoch spezialisiertes Fehlermanagement gibt, das mit gezielten Me-

Gemeinsam nach Lösungen suchen

thoden die Schwächen im Betrieb beseitigt. Dazu gehört auch, dass die Vorgesetzten gemeinsam mit den Betroffenen sprechen und nach Lösungen suchen, damit sich das Missgeschick nicht wiederholen kann. Ein gutes Beispiel für diese Grundhaltung sind die Netzwerke, in denen sich heute viele Kliniken zusammenschließen. Sie informieren sich untereinander über ihre medizinischen Fehler, die bei Diagnosen, Operationen oder bestimmten Therapien auf-

Höchste Stufe einer klugen Fehlerkultur

Wir Menschen sind unvollkommene Wesen. Oft passieren Fehler – und die Ursache liegt nicht an der Maschine, nicht an der Schulaufgabe, nicht am Ehepartner, sondern an Gründen, die im Inneren des „Schuldigen“ zu finden sind: an Problemen in seinen Beziehungen, an Ängsten, die ihn quälen, beispielsweise auch an der Angst vor Überforderung durch eine berufliche Aufgabe oder Herausforderung. Darüber mit ihm zu sprechen und zu versuchen, sein körperliches oder seelisches Problem zu finden, wäre ein sinnvoller, allerdings sehr mühsamer Weg, um Fehler aufzuarbeiten. Aber es wäre die höchste Stufe einer klugen Fehlerkultur. ■

Gert Böhm war viele Jahre Geschäftsführer eines Zeitungsverlages. Heute arbeitet er als freier Journalist und Buchautor, vorwiegend zum Themenkreis Spiritualität und Gesundheit (gert.boehm@t-online.de).

Die demografische Entwicklung beschert den Unternehmen diverse Herausforderungen. Eine davon: Vier Generationen müssen unter einen Hut gebracht werden. Das erfordert eine differenzierte Führung, die sich verstärkt an den Lebensphasen der Mitarbeiter orientiert.



von Dr. Susanne Eckel

So klappt es mit dem **Generationen-Mix** am Arbeitsplatz

Der demografische Wandel ist in vollem Gange. Für die künftige Arbeitswelt ergibt sich daraus eine wesentliche Konsequenz: Einer steigenden Nachfrage am Arbeitsmarkt steht ein sinkendes und alterndes Personalangebot gegenüber. Studien belegen: „Die Zahl der Erwerbspersonen wird zwischen 2010 und 2060 um fast ein Drittel schrumpfen, von 43 auf 31 Millionen.“ (Quelle: www.demografie-portal.de, 24.05.2014).

Die Steigerung der Erwerbsbeteiligung ist ein wichtiges Zukunftsthema – gesamtwirtschaftlich und insbesondere für die einzelnen Unternehmen. In zahlreichen Firmen gibt es bereits generationenspezifische Angebote und personalpolitische Rahmenbedingungen, um der Tatsache gerecht zu werden, dass Menschen schon jetzt, vor allem aber auch zukünftig länger im Erwerbsprozess bleiben. Dazu zählen beispielsweise

- Arbeitszeitmodelle, die sich immer stärker auf die lebensphasen-bedingten Bedürfnisse eines Arbeitnehmers einstellen
- Kinderbetreuungskonzepte, die qualifizierte Frauen ans Unternehmen binden
- geänderte Arbeitsplatzkonzepte für die jüngeren, technik-affinen Generationen und auch für die älteren Generationen, für die Gesundheitsfragen und Ähnliches an Relevanz gewinnen

Eine Herausforderung bedeutet diese Entwicklung vor allem für die Führungskultur in den Unternehmen. Der Generationen-Mix am Arbeitsplatz erfordert keine neue, aber eine differenziertere Führung, die sich stärker an den Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert und dabei den Teamgedanken im Auge behält. Leistungsstarke Teams sind immer auch das Ergebnis einer strukturierten und

konsequenter Führungsarbeit. Das gilt in besonderem Maße für altersgemischte Teams.

Drei Ansatzpunkte sind dabei von besonderer Relevanz: 1. der Aufbau von mehr Toleranz, 2. ein an Lebensphasen orientiertes Führen und 3. die Stärkung des Teamgedankens.

1. Aufbau von mehr Toleranz

Jede Generation hat ihre eigenen Werte. Zurzeit befinden sich vier Generationen im Arbeitsleben. Die Wertevorstellungen von zweien wollen wir genauer anschauen und kurz beschreiben:

- Die Vorstellungen der Wirtschaftswunder-Generation (Geburtsjahrgänge 1946-1955), derzeit die älteste Generation im aktiven Arbeitsleben, sind in der Regel geprägt von Treue und Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber und stehen für eine hohe Arbeitsmoral.
- Anders ausgerichtet sind die Wertevorstellungen der derzeit jüngsten Generation, der sogenannten Generation Y (Geburtsjahrgänge ab etwa 1982). Sie sind deutlich weniger loyal und legen viel Wert auf Individualität und Work-Life-Balance.

Während die Wirtschaftswunder-Generation von den boomenden Aufbaujahren nach dem Krieg geprägt wurde, stehen Internetzeitalter und Globalisierung Pate für die Wertevorstellungen der Jüngeren. Eine Vielzahl an möglichen Lebensformen und beruflichen Optionen erfordert es nicht, sich festzulegen.

Solche Beschreibungen sind zwar sehr pauschal und mit Vorsicht zu genießen. Unabhängig davon, ob die Generationen wirklich so unterschiedlich sind, ist die Differenzierung allerdings eine gute Basis, um auf ihr einen Teamdialog über die unterschiedlichen Bedürfnisse, Stärken und Schwächen der einzelnen Generationen zu starten.

Ehe Sie diesen Dialog in Ihrem Team anstoßen, ist es wichtig, Ihre eigene Haltung festzustellen. Denn natürlich gehört auch jede Führungskraft einer Generation an und ist von de-

ren spezifischen Wertevorstellungen beeinflusst, die wiederum ihre Führungsarbeit prägen. Die Erkenntnis der eigenen „Beengtheit“ ist Voraussetzung, um Brücken zu den Werteeinseln zu schlagen, die andere Generationen bewohnen. Ziel sollte es sein, Situationen und die in ihnen handelnden Menschen mit mehr Gelassenheit zu betrachten sowie verschiedene Blickwinkel einnehmen und akzeptieren zu können. Was nicht automatisch bedeutet, das konkrete Führungshandeln danach auszurichten. Eines aber ist klar: Beim Thema Toleranz ist mehr denn je die Vorbildfunktion der Führungskraft gefragt.

Um mehr Toleranz in Ihrem Team aufzubauen, sollten Sie in drei Schritten vorgehen:

Schritt 1: Information. Intoleranz ist häufig das Ergebnis von „Schubladendenken“ und mangelnder Information. Die Kategorisierung von Situationen und Personen in ein Schwarz-Weiß-Schema fällt viel leichter als ein differenziertes Betrachten und Bewerten. Im ersten Schritt ist daher wichtig, die Mitarbeitenden mit mehr Informationen über die im Team vertretenen Generationen zu versorgen: Wofür steht diese Generation? Welche historischen und gesellschaftlichen Ereignisse haben sie geprägt? Erst dann ist die Grundlage für eine differenzierte Betrachtung und Bewertung des Verhaltens und der Sichtweisen anderer, jüngerer oder älterer Teammitglieder gelegt.

→ Wie werden Sie diesen Punkt „Information“ in Ihrem Unternehmen angehen? Welche

Erfolgreiches Zusammenwirken: Jeder Mensch, jede Generation hat individuelle Stärken. Durch eine gute Führung können die jeweiligen Vorzüge so zusammengeführt werden, dass dabei ein tolles Teamergebnis herauskommt.



Informationen über die Generationen in Ihrem Team sind wichtig und müssen den Mitarbeitern vermittelt werden?

Schritt 2: Vorurteile abbauen. Im zweiten Schritt müssen den Teammitgliedern die eigenen Vorurteile und „Schubladen“ bewusst werden. Das kann für den einen oder anderen schwierig und vielleicht auch schmerzhaft sein, denn in der Regel haben wir unsere Gewohnheiten (dazu zählen auch Bewertungsmuster) sehr gern. Und wer mag schon hören, dass man von den eigenen Vorurteilen gesteuert wird? Den einzelnen Teammitgliedern im Generationen-Mix sollte bewusst werden, dass ihr Bild von einer Person selten auf eigenen Erfahrungen beruht, sondern auf Gehörtem und Bildern, die mit dieser Generation pauschal in Verbindung gebracht werden.

→ *Wie können Sie Ihren Mitarbeitern ihre Vorurteile bewusst machen und somit deren Abbau fördern?*

Schritt 3: Erfahrungen ermöglichen. Die Förderung des Dialogs zwischen den Teammitgliedern rundet den Prozess ab. Dabei können klassische Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, veränderte Aufgabenprofile oder Lerntandems hilfreich sein. Alles, was dazu dient, dass die Menschen Generationen übergreifender und enger miteinander arbeiten müssen, sollte die verantwortliche Führungskraft forcieren und damit die Bildung neuer Gruppierungen begünstigen. Das gemeinsame Erleben

ermöglicht es dem Einzelnen, sich ein eigenes, auf konkreten Erfahrungen basierendes Urteil zu bilden. Idealerweise findet das Ganze als professionell gestalteter und begleiteter Teamentwicklungsprozess statt.

→ *Welche Maßnahmen werden Sie in Ihrem Unternehmen umsetzen, um die Bildung neuer Gruppierungen zu ermöglichen und damit den Dialog zwischen den Beschäftigten zu fördern?*

2. An Lebensphasen orientiertes Führen

Zielsetzungen sowie die Förderung und Bewertung von Mitarbeitenden sind Kernaufgaben einer Führungskraft. Eine Anpassung des Führungsverhaltens an den jeweiligen Mitarbeiter und an seine persönlichen Fähigkeiten, Interessen und Lebenssituationen erfolgt in der Regel automatisch. In altersgemischten Teams sollte dies nach Möglichkeit noch stärker geschehen.

Betrachten wir dafür beispielsweise Mitarbeitende der Generation Y: Sie sind nur bedingt über Gehalt, Prämien und Ähnliches zu motivieren. Einen deutlich höheren Stellenwert hat hingegen die Zufriedenheit am Arbeitsplatz: Die Generation Y zieht ihre Motivation aus Freiräumen, Entfaltungsmöglichkeiten, interessanten Angeboten und viel Wertschätzung. Für die

Individuelle Stärken sprechen für den Generationen-Mix	
Stärken bei jüngeren Arbeitnehmern	Stärken bei älteren Arbeitnehmern
Spontaneität und Aktivität	Gelassenheit und Überblick
Kraft	Verantwortungsbewusstsein
Schnelligkeit, z.B. in der Reaktion	Qualitätsbewusstsein, z.B. Genauigkeit
Flexibilität	Urteilsvermögen
Risikobereitschaft	Konflikt- und Kooperationsfähigkeit
Offenheit, z.B. für technische Innovationen oder andere Veränderungen	Erfahrungswissen/betriebsspezifisches Wissen
Aktuellere Ausbildung/neues Wissen	Operative Umsetzungskraft
Karriere/Entwicklungsbereitschaft	Praxisnahe Qualifizierung

Führungskräfte stellt sich nun die Frage, wie sie dieses Wissen ins Tagesgeschäft einfließen lassen und motivierende Rahmenbedingungen für diese Generation schaffen? Denn entgegen vieler Vorurteile, dass die Generation Y die Spaß-Generation sei, ist sie durchaus bereit, sich anzustrengen und viel zu investieren. Arbeit soll jedoch Spaß machen. Dann sind Leistungswille sowie die Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber auch hoch.

Eine andere Chance für an Lebensphasen orientierte Führung eröffnet sich beispielsweise, wenn ein Mitarbeiter gerade Vater geworden ist und sich flexiblere Arbeitszeiten wünscht, um mehr Zeit für die Familie zu haben. Das Unternehmen sollte diese Situation als Chance sehen, etwas für den Mitarbeiter zu tun, auch wenn organisatorische Schwierigkeiten damit verbunden sein können. Ähnliches gilt für einen älteren Mitarbeiter, der sich stärker um die Pflege der eigenen Eltern oder enger Angehöriger kümmern will oder sogar muss. Unternehmen und Führungskräfte müssen auf solche Herausforderungen Antworten finden, haben sie teilweise auch bereits gefunden. Häufig sind Führungskräfte heute offener für die persönlichen Umstände eines Mitarbeitenden, auch wenn die Unterstützung nicht immer so aussieht, wie es sich der Mitarbeitende selber wünscht.

→ *Wie können Sie sicherstellen, dass in Ihrem Unternehmen Führung künftig stärker an den Lebensphasen der Mitarbeitenden orientiert wird?*

3. Stärkung des Teamgedankens

Ein an Lebensphasen orientiertes Führen birgt jedoch das Risiko sinkender Produktivität des Teams in sich, wenn es mit zu viel Individualität und zu vielen Einzellösungen einhergeht. Es gilt daher, eine gute Balance zwischen Einzel- und Teaminteressen, Zielen und Rahmenbedingungen herzustellen. Diesen Aushandlungsprozess zwischen übergeordneten Stellen, Personalbereich und Betriebsrat zu initiieren, fällt in der Regel der jeweiligen Führungskraft zu. Im Team

selbst sollte sie sich immer wieder persönlich für den Teamgedanken stark machen und seinen Stellenwert verdeutlichen.

Die Spannungen, die in altersgemischten Teams durch unterschiedliche Wertevorstellungen hinsichtlich Leistungsbereitschaft, Sorgfalt oder auch Verantwortung entstehen können, lassen sich nicht verhindern. Als Führungskraft sollten Sie sie jedoch bewusst wahrnehmen und ein konstruktives und effektives Miteinander im Team gezielt fördern. Dazu gehört auch, ein Verhalten, das den Teamfrieden gefährdet, nicht zu tolerieren. Mit Blick auf das Thema Generationen-Mix tun Führungskräfte gut daran, besonders sensibel auf jedwede altersbedingte Diskriminierung zu reagieren. Das meint nicht nur, dass Jüngere den Älteren weniger zutrauen, sondern auch den umgekehrten Fall. Frühzeitiges Eingreifen hilft, dass Dinge nicht größer werden, die keinen Raum bekommen sollten.

→ *Ist Ihnen altersbedingte Diskriminierung in Ihrem Unternehmen schon begegnet? Wie sind Sie damit umgegangen? Welche Schritte leiten Sie ein, um den Teamgedanken zu stärken und ein konstruktives Miteinander zu fördern?* ■

Dr. Susanne Eckel berät Organisationen in allen Aspekten der Personal- und Organisationsentwicklung. Ihre Schwerpunkte liegen unter anderem in der strategischen Beratung von HR-Bereichen, im Bereich der Führungskräfteentwicklung und in der Begleitung von Veränderungsprozessen (www.grow-up.de).

Generation Y als Thema bei den Praktikertagen



*Karina Albers,
Expertin und Beraterin
in Sachen Generation Y*

Um das Zusammenspiel der Generationen geht es auch bei den kommenden **Praktikertagen am 13. und 14. November**: Karina Albers (Foto) wird in ihrem Vortrag erläutern, wer die Generation Y ist und was mit den Digital Natives auf die Unternehmen zukommt. Und in einem dreistündigen Workshop können Sie mit der Expertin ein erstes Konzept erarbeiten, wie Sie diese jungen Menschen mit ihren spezifischen Stärken und Vorstellungen erfolgreich in Ihr Unternehmen integrieren. – Weitere Informationen zum Programm der Praktikertage sowie Anmeldemöglichkeit:

→ Internet: www.helfrecht.de
→ Telefon: +49 (0) 92 32 / 60 10

Gute Akquise ist ein **Flirt** mit dem **Kunden**

Die Anbahnung von Neugeschäft ist eine besondere Herausforderung. Egal ob telefonisch, auf Messen, Veranstaltungen oder vor Ort beim Kunden – für die ersten Sekunden des Gesprächs sollten Sie gut gerüstet sein. Doch welche Formulierungen passen, um Ihr Angebot attraktiv zu machen? Welche Ideen erleichtern die Kontaktaufnahme?



von Stephan Heinrich

In unserem Leben gibt es einige Situationen, für die wir kaum eine Schulung benötigen. Wir alle dürften sie schon erlebt haben, diese Momente, in denen wir mit erhöhtem Puls versuchen, den Kontakt zu einem anderen attraktiven Menschen herzustellen. Momente, in denen wir ein wenig unsicher, aber lächelnd auf jemanden zugehen, den wir interessant finden und mit dem wir weitere Gespräche führen wollen. Meine dringende Empfehlung ist, die Erfolgsfaktoren aus solchen Flirt-Gesprächen auf den geschäftlichen Alltag zu übertragen. Sprechen wir über vier Erfolgsfaktoren, die für einen Flirt ebenso wie für eine Akquisition oder fürs Knüpfen beruflicher Kontakte gelten:

1. Spannung erzeugen, anstatt zu langweilen

Wer kennt sie nicht, diese langweiligen Anmachen aus irgendwelchen Flirt-Ratgebern? Sätze wie „Kennen wir uns irgendwo her?“, „Sind Sie öfter hier?“ oder ähnliche Gesprächseröffnungen. Auch in Akquise-Situationen sind vergleichbar langweilige Floskeln an der Tagesordnung.

Aber wie machen wir es besser? Wie kommen wir zu spannenden Formulierungen? Der Schlüssel ist, die Perspektive des Angesprochenen einzunehmen: Was denkt er oder sie gerade? Was hat er oder sie gerade erlebt? Aus welcher Situation heraus erfolgt die Ansprache? Wenn Sie sich in diese Gegenüber-Perspektive versetzen und vorher überlegen, was Sie Spannendes sagen können, dann wird alles viel einfacher. Beispielsweise, indem Sie bei einer Veranstaltung, etwa in einer Pause, einen Bezug zum letzten Programmpunkt herstellen: „Der Vortrag hat mich überrascht. Was denken Sie?“ Oder in Bezug auf das Essen, das Sie sich vom Buffet geholt haben: „Ich sehe, Sie haben sich auch für den Fisch entschieden. Hat sich die Wahl gelohnt?“ Oder mit einem Augenzwinkern zum Kaffee: „Da freut man sich doch wieder auf den Kaffee zu Hause ...“

2. Interesse zeigen, anstatt von sich zu sprechen

Können Sie sich vorstellen, dass es ein guter Start in einen Flirt ist, wenn Sie vor allem von sich selbst sprechen? Wenn Sie Ihre Eigenschaf-

ten und angeblichen Errungenschaften aufzählen? Das wirkt eher arrogant und verspricht kaum Erfolg. Umso erstaunlicher, dass in geschäftlichen Gesprächen sehr oft die Selbstdarstellung im Vordergrund steht. Da werden Folienpräsentationen vorbereitet, um den Kunden zu informieren und Prospekte verteilt, die sämtliche Vorzüge anpreisen. Dabei kennen wir es doch selber, dass solche Selbstdarstellungen eher als unangenehm empfunden werden.

Viel attraktiver ist es doch für den Kunden, wenn er spürt, dass wir uns für ihn interessieren. Also sollten wir uns darauf einstellen und Interesse am Gegenüber bekunden, statt uns einfach nur darzustellen. Interesse bringt man am besten durch Fragen zum Ausdruck. Es lohnt sich, gute Fragen vorzubereiten. Fragen, die echtes Interesse zum Ausdruck bringen, ohne aufdringlich zu sein. Aufdringlich wäre es, Fragen mit Verhör-Charakter zu stellen, wie zum Beispiel „Wo wohnen Sie?“ oder „Wann waren Sie zuletzt bei einer Veranstaltung wie dieser?“ Beides sind Fragen, die sich auf Fakten beziehen – und diese sind oft unangenehm. Stattdessen sollten Sie sich Fragen überlegen, die sich auf das aktuelle Interesse Ihres Gesprächspartners beziehen. Besser wäre also: „Was interessiert Sie am meisten an der heutigen Agenda?“ oder „Was war Ihre wertvollste Erkenntnis aus den bisherigen Vorträgen?“

3. Mit Leichtigkeit und Freude agieren

Flirten ist ein Spiel. Niemand kann vorher sagen, was genau passieren wird. Niemand wird ernsthaft den Ablauf einer Unterhaltung planen und diesen Plan dann schrittweise umsetzen. Ein Flirt ist ein Tanz mit Worten. Beide Seiten wissen, dass es einen nächsten Schritt geben könnte. Allerdings können beide auch gut damit leben, wenn es nicht weitergeht.

So ist es auch bei der professionellen Kontaktaufnahme. Es kann zu weiteren Gesprächen und schließlich zu einem Abschluss kommen – aber es muss nicht sein. Jeder erfahrene Akquisiteur weiß, dass es meistens keinen „Erfolg“ gibt. Zumindest dann, wenn man Erfolg so definiert, dass es zu einem späteren Geschäft kommt. In der Mehrzahl der Fälle enden Anbahnungsversuche mit Ablehnung und eben

nicht mit einem Geschäftsabschluss oder auch nur Schritten in diese Richtung. Wer also verkniffen an die Sache herangeht und sich von Absagen entmutigen lässt, der wird kaum erfolgreich neue Gespräche anbahnen können.

Ein Lächeln im Gesicht und den Erfolg im Sinn, ohne ihn zu erwarten oder sich bei Misserfolg aus der Ruhe bringen zu lassen – das ist die Einstellung erfolgreicher Akquisiteure. Machen Sie es ihnen nach!

4. Attraktiv sein für mehr

Beim Flirten wie bei der Geschäftsanbahnung ist Attraktivität von großem Vorteil – nicht nur hinsichtlich der äußeren Attraktivität, die sicherlich auch positiv wirken kann. Entscheidend ist, wie anziehend die weiteren Schritte nach der ersten Ansprache wirken. Für den erfahrenen Akquisiteur bedeutet das, dass er sein Augenmerk genau auf den Geschäftspartner richten muss.

„Was ist für mich drin?“ Das dürfte die Fragestellung sein, die die Gedanken des potentiellen Kunden wohl am ehesten auf den Punkt bringt. Deshalb sollten Sie sich überlegen, wie Sie diese Frage so beantworten können, dass es für den Kunden interessant und relevant ist. Hier eine Formulierung, die dabei helfen kann: „Wenn Sie erkennen, dass Geschäftsführer aus Ihrer Branche bereits nach neun Monaten Zusammenarbeit mit uns ihren Umsatz um x Prozent steigern konnten, was wäre dann Ihr nächster Schritt?“ Eventuell ersetzen Sie „Ihrer Branche“ durch die tatsächliche Branchenbezeichnung. Und anstelle der Umsatzsteigerung können Sie auch einen anderen wichtigen Erfolgsfaktor Ihres Angebotes einsetzen.

Bei einer solchen Formulierung wird der Kunde angeregt, nachzudenken, was die nächsten Schritte für ihn selbst bringen könnten. Und genau diesen Gedankengang wollen Sie erreichen. Wenn der Kunde sich vorstellen kann, mit Ihnen weiter zu arbeiten, dann ist der erste Schritt zu einer neuen Geschäftsbeziehung getan. ■

Stephan Heinrich ist Unternehmensberater mit Schwerpunkt Verkauf/Vertrieb und Führungskompetenz (www.heinrichmc.de).

Die klassischen Zutaten des Marketings sind definiert als die 4 P: Product, Price, Place, Promotion. Für erfolgreiches Marketing in digitalen Zeiten braucht es allerdings, so die Autorin, neue Denkweisen.

Menschen emotional berühren



von Anne M. Schüller

Dass wir uns inmitten eines tief greifenden Wandels von Lebensstilen, Mediennutzung und Kaufverhalten befinden, ist inzwischen wohl jedem klar. Digitale Technologien, mutige neue Anbieter und frische Ideen treiben den Markt mit atemberaubender Geschwindigkeit voran. Wenn es hingegen um angewandte Marketingpraktiken geht, sind diese meist aus dem letzten Jahrhundert.

Fangen wir gleich mal mit einem Dinosaurier an: mit den guten alten „vier P“. Erstmals wurde der Begriff vor weit über 50 Jahren von Jerome McCarthy vorgeschlagen. Dabei stehen die vier **P** bekanntlich für **P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion, was der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik entspricht. Als Marketingleistungen aber komplexer wurden, erwies sich dieses Korsett schnell als zu eng, und man begann, es zu weiten: Positioning, Processes, People, Profit, Physical Facilities (Ausstattungs politik), Purpose (Unternehmenszweck) und das Pampering im Sinne von Bestandskun-

denpflege kamen hinzu. Mit Aufkommen des Social Web wurde das Ganze schließlich um Public Voice und Participation ergänzt.

Das Vier-P-Kleid ist definitiv aus der Mode gekommen. Und es passt hinten und vorne nicht mehr. Denn egal, was man auch anzuflicken versucht, das Problem als solches ist dies: Die Vier-P-Betrachtungsweise ist selbstzentriert: unser Produkt, unser Preis, unser Vertriebsweg, unsere Werbung. Kein Wunder, wenn es dann am Ende um das Abgreifen von Zahlungsbereitschaften und unredliche Profitmaximierung geht. Die selbstzentrierten vier P müssen deshalb schleunigst zu Grabe getragen werden. Dreh- und Angelpunkt aller Unternehmensaktivitäten sollte zukünftig die Offline/Online-Customer-Journey oder, besser gesagt, die Touchpoint-Journey der Kunden sein. (*Touchpoints sind alle Berührungspunkte, an denen ein Kunde/Interessent mit einer Marke/einem Unternehmen Kontakt haben kann; Anm. der Redaktion*)



Fotos: Bilderbox



Am Anfang und am Ende eines Kaufprozesses stehen heutzutage Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. Links und Likes sind die neue Währung. Und Konsumenten sind die neuen Verkäufer. „Sei wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet das neue Business-Mantra. Ein Unternehmen, das heute nicht empfehlenswert ist, ist morgen nicht mehr kaufenswert – und übermorgen tot. Doch Weiterempfehlungen brauchen nicht nur Begeisterung, sie brauchen auch Vertrauen. Und das entsteht nur, wenn Versprechen immer eingehalten werden und wenn man als Kunde nie enttäuscht worden ist. Das Ergebnis heißt Loyalität. Sie ist die Vorstufe für WoM (Word of Mouth = Mundpropaganda).

Stammkunden sind der größte Schatz

Der größte Schatz eines Unternehmens ist die Loyalität seiner Kunden. Es sind ja vor allem die Stammkunden, die über das Schicksal einer Marke entscheiden. Und sie könnten deren Retter sein. Denn wer „seine“ Marke regelmäßig kauft, wer sich voll und ganz mit ihr identifiziert und sich ihr hochgradig verbunden fühlt, der ist immun gegen den Wettbewerb. Der wird seine Marke vor Angreifern schützen – und sie seinen Freunden wärmstens empfehlen. Paradoxewei-

se zieht sich jedoch die Vernachlässigung der Bestandskunden als „Zweite-Klasse-Kunden“ wie ein roter Faden durch die Management-Denke der letzten Jahrzehnte. Nicht Hege und Pflege der vorhandenen, sondern die Eroberung neuer Kunden steht am höchsten im Kurs und wird am meisten gefeiert. Nehmen wir mal Versicherungen: Was hört man nach der Unterschrift? Nur noch Negatives: Rechnung, Mahnung, Beitragserhöhung, Erstattungsprobleme im Schadenfall. Oder denken wir an das Startguthaben bei Kontoneueröffnungen, an die Zeitschriften-Abowerbung und die Einstiegstarife der Strom- und Mobilfunkanbieter. Nur als Neukunde bekommt man Schnupperpreise, fette Prämien und kostenlose Testangebote. So werden der Konkurrenz die Kunden abgekauft.

Dabei sehen Marketer anscheinend nur das, was sie gewinnen, nicht aber, was sie verlieren. Während man nämlich vorne fleißig mit Baggern zugange ist, laufen einem hinten die eigenen Kunden weg. Die haben inzwischen bemerkt: Treue zahlt sich nicht aus. „Was ist drin, wenn ich kündige, und wie hole ich am meisten dabei raus?“ Das ist heute eine gängige Frage an die Web-Community. Ergo: Die Anbieter selbst haben den Kunden zur Untreue erzogen und zum Schnäppchen-Nomaden gemacht.

Ein weiterer Aspekt ist die Ansprache von Kunden und Interessenten: Liest man sich Hochglanzbroschüren und Produktbeschreibungen durch oder hört man dem Vertriebsgeschwader

Unzählige Touchpoints: Kunden kommen auf vielfältigste Weise mit Firmen in Kontakt, offline ebenso wie online: Im Verkaufsgespräch, über die telefonische Hotline, in schriftlichen Unterlagen, auf der Webseite, in den sozialen Netzwerken, über die Laden- und Schaufenstergestaltung ... Für Unternehmen gilt es, die Menschen bei all diesen Kontakten emotional anzusprechen und zu berühren.

bei seiner Verkaufsarbeit zu, dann wird man immer noch mit Zahlen, Daten und Fakten zugemüllt. Dabei hat das Neuromarketing schon längst sichtbar gemacht: Emotio schlägt Ratio. Was Unternehmen deshalb brauchen, ist eine emotionalisierende Alleinstellung, die in Angebote und Marken eingebaut ist. Bei austauschbaren und nicht emotionalisierten Produkten entscheidet immer der Preis. Was hingegen einzigartig ist, was emotional anspricht, betört und begeistert, das darf ruhig etwas teurer sein.

Wie dies in der tagtäglichen Umsetzung gelingt, das wird den Mitarbeitern aber meist überhaupt nicht nahe gebracht. So versprach bis vor kurzem die Handelsmarke Rewe den Kunden, jeden Tag ein bisschen besser zu sein. Nur: Im Rewe-Laden bei mir um die Ecke blieb alles wie eh und je. Und als ich einmal eine Mitarbeiterin fragte, was sie denn heute besser gemacht habe als gestern, hat sie mich nur entgeistert angeschaut.

Ganz anders bei Porsche, wie Kollegen mir einmal erzählten. Sie waren bei einem Event im Leipziger Werk gewesen, und der Bistrotisch, an dem sie standen, hatte ein wenig gewackelt. Deshalb baten sie einen jungen Beschäftigten, einen Bierdeckel zu bringen. Der kam mit einem Werkzeugkoffer zurück und reparierte den Tisch. „Wir sind Porsche. Wir machen nichts mit Bierdeckeln“, hat er der staunenden Runde gesagt.

Konsumenten agieren selbst

Über Multichannel-Marketing liest man derzeit genug. Doch auch hier liegt ein Denkfehler vor. Denn Kunden kaufen nicht in Kanälen. Im informationstheoretischen Sinne dient ein Kanal der Datenübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger. Spätestens damit ist klar: Die eingleisige Multichannel-Denke ist ein Relikt aus alten Tagen. Da redeten die Anbieter, die Verbraucher hörten brav zu und kauften dann. Doch heute ist es genau umgekehrt: Die Kunden kaufen, reden dann darüber und bringen so Dritte zum Handeln. Jetzt sind es die Unterneh-

men, die zuhören sollten. Denn in der Web-3.0-Welt ist die Kommunikationshoheit zu den Konsumenten gewandert. Sie sind Mitgestalter und Mitvermarkter geworden.

Eingeläutet wurde dies durch das mobile Internet, das vollautomatisch eine digitale Informationsschicht über die Offline-Sphäre legt und die Kunden mit dem kompletten Online-Wissen überall und immerzu in Echtzeit vernetzt. In dieser neuen Realität folgen Interessenten kaum mehr den vorgezeichneten Kanälen der Anbieter. Vielmehr steuern sie die zunehmende Vielfalt direkter und indirekter Touchpoints selbstmotiviert an. Sich darauf einzulassen und alte wie neue Touchpoints so virtuos zu bespielen, dass Transaktionen für kaufwillige Kunden immer wieder begehrenswert sind und ein engagiertes Weiterempfehlen bewirken, das ist die neue Herausforderung fürs Marketing.

Wer dabei den Blickwinkel des Kunden einnehmen will, muss heutzutage in Touchpoints denken. Ein Touchpoint wird im Deutschen gern als Kontaktpunkt bezeichnet – ein unterkühlter und versachlichter Begriff. Das Wort Berührungspunkt drückt sehr viel besser aus, wie Kundenbeziehungen in Social-Media-Zeiten nun zu gestalten sind. Wer nämlich Menschen erreichen will, der muss sie „berühren“ – und Emotionalität zum Schwingen bringen. Nicht, was in ambitionierten Businessplänen und aufwändigen Markenbüchern steht, sondern was der Kunde in den „Momenten der Wahrheit“ an den einzelnen Touchpoints tatsächlich erlebt, entscheidet über hopp oder top.

Damit ist schon das meiste über eine gute Kundenbeziehung gesagt: einladen statt aufdrängen, hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen, involvieren, sich kümmern, verlässlich und aufrichtig sein. Das subtile Meistern von Touchpoints ist es, das Tuchföhlung zulässt und schließlich zum Ziel führt. ■

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Buchautorin und Businesscoach, vor allem zu den Themen Loyalitätsmarketing und kundenfokussiertes Management (www.anneschueller.de).

Persönliche und unternehmerische Planungstage
(Bad Alexandersbad)

22.09. - 26.09.2014
11.10. - 15.10.2014*
27.10. - 31.10.2014 Kloster Waldsassen
17.11. - 21.11.2014
29.11. - 03.12.2014*
10.01. - 14.01.2015*
26.01. - 30.01.2015
14.02. - 18.02.2015 Kloster Waldsassen*
09.03. - 13.03.2015

Planungstage für Unternehmensführung
(Bad Alexandersbad)

04.10. - 07.10.2014*
03.11. - 06.11.2014 Sylt
24.11. - 27.11.2014
19.01. - 23.01.2015
28.02. - 03.03.2015 Sylt*

Planungstage finanzielle Sicherheit
(Bad Alexandersbad)

10.11. - 12.11.2014

Neu!

Planungstage für Mitarbeiterführung
(Bad Alexandersbad)

20.10. - 21.10.2014
09.02. - 10.02.2015

Planungstage für Mitarbeiter
(Bad Alexandersbad)

17.09. - 19.09.2014 Willingen
29.09. - 01.10.2014
06.11. - 08.11.2014
02.02. - 04.02.2015

Planungstage Rollenwechsel
(Bad Alexandersbad)

15.09. - 18.09.2014
24.03. - 27.03.2015

Planungstage für den Verkaufserfolg
(Bad Alexandersbad)

16.10. - 18.10.2014
23.02. - 25.02.2015

Trainingstag Ziel- und Zeitmanagement

25.09.2014 Hannover
07.10.2014 Offenburg
09.10.2014 Bad Alexandersbad
26.11.2014 Dortmund
12.02.2015 Bad Alexandersbad
17.03.2015 München

Trainingstag Ziel- und Zeitmanagement mit Outlook, Tablets, Smartphones

21.10.2014 Köln
30.04.2015 Köln

Jugend-Planungstage
(Bad Alexandersbad)

30.10. - 02.11.2014*
09.04. - 12.04.2015*

HelfRecht-Praktikertage
(Bad Alexandersbad)

13.11. - 14.11.2014
19.03. - 20.03.2015

HelfRecht-Training „Kommunikation und positives Denken“

10.11. - 11.11.2014 Kloster Waldsassen
05.03. - 06.03.2015 Kloster Waldsassen

* Planungstage mit Einschluss des Wochenendes



Tipps für mittelständische Unternehmensführung

Drei-Zettel-Prinzip: Einstieg ins Thema schriftliche Planung

Planen muss nicht immer ein großer Aufwand sein. Im Alltag reicht häufig eine ganz einfache Variante – das Drei-Zettel-Prinzip. Dabei skizzieren Sie auf einzelnen Blättern ganz kurz, was ansteht, was Sie erreichen wollen und was Sie tun müssen. Mit dieser einfachsten Form der Planung lassen sich kleinere Projekte schon ganz gut vorbereiten, einfache Probleme lösen oder Ideen ausarbeiten.

Sie brauchen drei Blockblätter oder Notizzettel. Überschreiben Sie diese mit

- 1. Start:** Wo stehe ich heute?
- 2. Ziel:** Wo will ich hin?
- 3. Vorgehen:** Wie komme ich hin?

1. Start: Beschreiben Sie auf dem ersten Blatt zunächst Ihre Ausgangssituation: Wie ist die aktuelle Lage? Was ist der Anlass für das anstehende Handeln/Projekt? Gerade wenn es darum geht, Schwierigkeiten zu beseitigen, ist es wichtig, diese gründlich zu untersuchen: Was ist das Problem? Wie wirkt es sich aus? Wie ist es entstanden (Ursache)? Was könnte passieren, wenn wir es nicht lösen (Gefahren)?

2. Ziel: Beschreiben Sie als zweites, was Sie denn mit der aktuell anstehenden Aufgabe erreichen oder bewirken wollen. Wie soll sich die Situation nach dem Projekt darstellen, also beispielsweise, nachdem Sie die Schwierigkeit beseitigt, das Problem gelöst, die Idee realisiert haben?

3. Vorgehen: Notieren Sie auf dem dritten Blatt (unsortiert), was Sie brauchen und tun müssen, um diese Aufgabe gut zu erledigen, um also das Ziel zu erreichen. Erst zum Schluss sortieren Sie die notwendigen Mittel und Maßnahmen, versehen mit konkreten Terminen. So wird Blatt 3 zu Ihrem „Fahrplan“ fürs Handeln, den Sie nun Schritt für Schritt abarbeiten.

Zumindest für einfache Aufgaben bietet diese leicht anwendbare Methode eine brauchbare Unterstützung (auch für Ihre Mitarbeiter!). Für komplexere und größere Projekte ist es allerdings weniger geeignet. Hier empfiehlt sich das systematische Vorgehen nach dem Helf-Recht-Regelkreis.

Dieses „Drei-Zettel-Prinzip“ eignet sich übrigens auch hervorragend, um ein Gespräch vorzubereiten: 1. Um was geht es? Wer ist dabei? Warum ist das Gespräch notwendig? 2. Was will ich erreichen? Mit welcher Zielsetzung gehe ich in das Gespräch? 3. Wie gehe ich vor? Wie könnte sich das Gespräch entwickeln – und wie reagiere ich dann?

