Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht

methodik 3/2011

Innovation mit System: Setzen Sie bei Ihrer Innovationstätigkeit auf methodisches Vorgehen

Leben in Balance: Surfen auf der Insel – und höchst erfolgreich mit zwei Unternehmen

Tipps vom Weltmeister: Lassen Sie Ihrer Phantasie einfach freien Lauf – das trainiert Ihr Gedächtnis

Darwin meets Business: Wie Unternehmen sich an Natur und Evolution orientieren können

IMPRESSUM

methodik 3/2011
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:
Manfred Kraus
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 übernommen.

Diese Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

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

Erscheinungsweise:
sechsmal im Jahr

Bezugspreis:
Jahresabonnement
€ 57,– (Inland) inkl. MwSt.
€ 67,– (Ausland)

EDITORIAL

3

METHODIK WISSEN UND PRAXIS

Betreiben Sie Innovation mit System: Anregungen von Werner Bayer für die methodische Unterstützung der „Chefaufgabe Innovation“ 4

ANWENDER IM GESPRÄCH

„Ich arbeite immer sehr systematisch“: Tanzshow-Juror Roman Frieling hat ein erklärtes Ziel: Er will „der Johann Lafer der deutschen Tanzszene werden“ 7

Leben in Balance: Peter Hofstetter ist kein Unternehmer der „klassischen Art“: „Die Arbeit ist für mich nur eine, wenn auch wichtige, Facette des Lebens.“ 10

ANREGUNGEN FÜR DEN PERSÖNLICHEN ERFOLG

So motivieren Sie sich selbst: 10 Tipps von Ralf Senftleben, mit denen Sie Ihr Selbstmanagement trainieren und Ihre Selbstdisziplin stärken können 13

„Bitte entschuldigen Sie – das war mein Fehler“: Wenn Führungskräfte Fehler eingestehen, stärken sie ihre Akzeptanz im Team. Tipps von Gitte Härter 16

Gedächtnis trainieren: Lassen Sie Ihrer Phantasie freien Lauf
Trainingstipps von Gedächtnis-Weltrekordhalter Boris Nikolai Konrad 18

ANREGUNGEN FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG

Konfliktgespräche stressfrei führen: Das Modell der „gewaltfreien Kommunikation“ hilft Ihnen, zu guten Gesprächsergebnissen zu kommen. Von Günter Seemann 21

Nur Tote bleiben liegen: Entfesseln Sie das lebendige Potenzial in Ihrem Unternehmen
Wolfram Lehmann stellt das neue Buch von Anja Förster und Peter Kreuz vor 24

Orientieren an Natur und Evolution: Was Unternehmen aus Problemlösungen und Gesetzmäßigkeiten der Natur lernen können. Von Dr. Klaus-Stephan Otto 26

Verkäufer brauchen präzise Ziele fürs Tagesgeschäft: Wolfgang Wienen über den Vorteil einer quantitativen und qualitativen Verkaufsplanung 30

Lassen Sie sich doch einfach von Ihren Kunden empfehlen: Mundpropaganda verlagert sich zunehmend in soziale Netzwerke. Tipps von Dr. Torsten Schwarz 32

TERMINE

35

PRAXISTIPPS

Innovationshilfe „methoPlan“: Problem beschreiben, Lösungen vorschlagen:
HelfRecht-Baustein zur Unterstützung des betrieblichen Innovationsmanagements 36

Liebe Leserin, lieber Leser.

„Erst die Möglichkeit, einen Traum zu verwirklichen, macht unser Leben lebenswert“, lässt Paolo Coelho in seinem Bestseller „Der Alchimist“ den andalusischen Schafhirten Santiago sagen.

Unter den Anwendern des HelfRecht-Systems finden sich viele, die die Möglichkeit nutzen, ihren Traum zu verwirklichen und ein lebenswertes Leben zu führen. Beispielsweise Peter Hofstetter. Er ist Unternehmer, leitet höchst erfolgreich zwei mittelständische Firmen. Definiert sich aber nicht – wie so mancher Chef – in erster Linie über sein unternehmerisches Tun, seine unternehmerischen Erfolge.

„Meine Unternehmen erlauben es mir, mich weiterzuentwickeln und das Leben zu führen, das ich führen möchte“, bekennt er im Gespräch mit „methodik“ (Seiten 10 bis 12). Nicht also die Firma über alles, sondern ein individuell gut austariertes Gleichgewicht von Unternehmerleben und Privatleben.

Bei vielen Chefs und Führungskräften kommen die persönlichen Hobbys und Bedürfnisse zu kurz. Nicht so bei Peter Hofstetter: Seine Familie ist ihm wichtig. Klavierspielen ist ihm wichtig. Sport ist ihm wichtig. Seine Unternehmen und seine Mitarbeiter sind ihm wichtig. Also hat er sein Leben so organisiert, dass alle Bereiche zu ihrem Recht kommen. Es funktioniert bestens.

Ähnlich auch bei Roman Frieling: Er leitet drei Tanzschulen, tanzt darüber hinaus auf vielen weiteren Hochzeiten. Ein erfüllter Arbeitstag also, zudem ein erfülltes Privat- und Familienleben.

Doch er ist im Gleichgewicht. Denn er weiß mit seiner Zeit umzugehen, seine Tätigkeiten gut zu strukturieren, seine Aufgaben sinnvoll zu priorisieren: „Ich arbeite immer sehr systematisch und mit einem guten Selbstmanagement.“

So findet er trotz der vielen Baustellen und Verpflichtungen die Freiräume, die er braucht. Die zeitlichen ebenso wie die im Kopf. Freiräume, die ihm ermöglichen, Träume zu leben. Beispielsweise einen Ausflug ins Showbusiness – neun viel beachtete Fernsehauftritte, live zu bester Sendezeit: Die RTL-Tanzshow „Let´s Dance 2011“ begleitete der ehemalige Profitänzer als Jurymitglied. Eine tolle PR-Aktion für sich und seine Tanzschulen (Seiten 7 bis 9).

Zwei Beispiele aus dem HelfRecht-Kundenkreis. Zwei außergewöhnliche Menschen, die ihre Träume verwirklichen. Die ihre Work-Life-Balance, wie das auf Neudeutsch so schön heißt, im Griff haben. Sie wissen, was ihnen wirklich wichtig ist. Und gestalten ihr Leben ganz bewusst und aktiv mit „Zutaten“ wie Sinnerfüllung, Selbstentfaltung, Verantwortungsbewusstsein, Werteorientierung, Zielklarheit, Konzentration oder Konsequenz, garniert mit ein bisschen Wagemut und einer ganzen Menge Spaß.

Aus dieser Mischung entsteht Leben im Gleichgewicht. Ein lebenswertes Leben. Verwirklichte Träume.

Christoph Beck
Chefredakteur „methodik”

Die unternehmerische Aufgabe „Innovation" ist im Mittelstand Chefsache. Das HelfRecht-System bietet hierfür verschiedene Bausteine als methodische Unterstützung.

Betreiben Sie **Innovation mit System**

von Werner Bayer

Es ist für mich immer wieder faszinierend, wenn ich erlebe, wie in besonders erfolgreichen mittelständischen Unternehmen Innovation betrieben wird. Doch was verstehen wir eigentlich unter dem Begriff „Innovation"? Das Internetlexikon Wikipedia beschreibt ihn wie folgt: *„Innovation heißt wörtlich ´Neuerung´ oder ´Erneuerung´. Das Wort ist von den lateinischen Begriffen novus (neu) und innovatio (etwas neu Geschaffenes) abgeleitet. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff unspezifisch im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen und für deren wirtschaftliche Umsetzung verwendet. Im engeren Sinne resultieren Innovationen erst dann aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden (Invention), die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen (Diffusion).*"

Wie kann man dies nun praxisgerecht für uns Mittelständler zugänglich machen? Aus eigenem Erleben und Tun möchte ich das Thema Innovation in drei Schwerpunkte unterteilen:

1. das permanente betriebliche Verbesserungswesen
2. darüber hinausgehende, echte Innovationen
3. soziale Innovationen

1. Das betriebliche Verbesserungswesen

Das permanente betriebliche Vorschlagswesen ist die nächstliegende und am schnellsten zu erschließende Innovationsquelle. Sie steht uns beinahe unerschöpflich und äußerst günstig zur Verfügung. Nahe liegend deshalb, weil das Zusammenspiel Mitarbeiter/Kunde/Unternehmen täglich stattfindet und somit unablässig konkrete Möglichkeiten zur Verbesserung aufzeigt. Unerschöpflich, weil jeder Kundenkontakt, jedes Projekt, jeder Arbeitsschritt dazu anregt, Unzulänglichkeiten zu entdecken.

Das MEB-System (Mangel-/Erfolgsberichts-System) von HelfRecht kann wirkungsvoll dazu beitragen, diese Innovationsquellen nachhaltig zu erschließen. Grundvoraussetzung hierfür sind nach unserer Erfahrung zwei Dinge:

1. Eine intakte Unternehmenskultur. Ein Klima, in dem man sich gegenseitig schätzt und fördert, beflügelt Innovationen. Es trägt wesentlich dazu bei, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, sich in diesen Prozess der permanenten Verbesserung einzubringen. Dies belegt auch der vom Beratungsunternehmen Gallup veröffentlichte Engagement Index 2010: Demnach befassen sich von Mitarbeitern, die keine emotionale Bindung zum Unternehmen haben, nur 15 Prozent damit, wie man Arbeitsabläufe verbessern kann. Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung bringen es auf eine Quote von 56 Prozent! Es lohnt sich also auch unter diesem Aspekt der Innovationsbereitschaft, wenn Sie sich dem Thema Unternehmenskultur einmal mit besonderer Aufmerksamkeit widmen.

Foto: HelfRecht

Aufmerksam zuhören, Signale aufnehmen, systematisch verwerten: Produktinnovationen resultieren bei HelfRecht meistens aus dem engen Kontakt mit den Anwendern – wie beispielsweise die „Planer plus E"-Kollektion. Papier und mobile Elektronik verschmelzen in dieser Serie auf gleichermaßen intelligente wie schöne Weise.

2. Eine klare Definition der beruflichen Hauptaufgaben, die erst einmal Klarheit über die „Spielwiese" der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schafft. Mit dieser Grundlage eröffnet sich pragmatisch die Möglichkeit zur permanenten Verbesserung (= Innovation). Die Analyse der Hauptaufgaben nach HelfRecht besteht aus vier ineinander greifenden Schritten:

- der **Liste der Hauptaufgaben.** Darin beschreibt jedes Teammitglied, für welche Tätigkeiten und Aufgaben es zuständig ist. Die Darstellung des persönlichen Tätigkeitsfeldes in maximal zehn Hauptaufgaben schafft Struktur und Übersicht in den einzelnen Arbeits- und Verantwortungsbereichen.
- der **Zweck- oder Nutzenbeschreibung** zu jeder einzelnen Hauptaufgabe. Darin beschreibt der Stelleninhaber den Sinn seiner jeweiligen Tätigkeit. So macht er sich den Nutzen und Wert seines beruflichen Tuns klar und schöpft Motivation daraus.
- der **Durchführungsbeschreibung** der jeweiligen Hauptaufgabe. Hier erläutert der Mitarbeiter, wie er diese Hauptaufgabe derzeit erledigt und welche Mittel ihm hierfür zur Verfügung stehen. Bei der Beschreibung des Ist-Zustandes stößt man fast zwangsläufig auf Verbesserungsmöglichkeiten bei den eingesetzten Mitteln und den zur Umsetzung gewählten Maßnahmen.
- die **Mängel-/Chancen-Liste.** Erkannte Mängel werden auf dieser Liste fortlaufend notiert, sofern sie nicht umgehend abgestellt werden können. Durch diese Dokumentation der erkannten Erfolgspotentiale geht nichts verloren. Und zudem kann jeder einzelne Mangel sehr systematisch bearbeitet werden. Ideales Hilfsmittel hierfür ist der **„methoPlan"**, mit dem Vorschläge zur Mängelbeseitigung beschrieben und in das zuständige Entscheidungsgremium eingereicht werden (siehe Erläuterungen auf der Rückseite dieses Heftes). Damit besteht die Chance, (bereichsübergreifend) Dinge lösungsorientiert anzustoßen, die ansonsten zu Emotionen zwischen den Beteiligten führen könnten.

2. „Echte" Innovationen

Mit diesem Begriff möchte ich das permanente Verbesserungswesen nicht abwerten. Dieses führt mitunter ja auch zu echten Innovationen. Der Klarheit wegen differenziere ich hier jedoch etwas.

Die für mich wertvollste Quelle für „echte Innovationen" sind Gespräche mit und Hinweise von unseren Kunden: Wo drückt sie der Schuh am meisten? Wo würden sie sich deutliche Verbesserungen wünschen? Aus genau dieser

Quelle ist beispielsweise eine unserer Innovationen entstanden – die Planungstage „Rollenwechsel“: Immer wieder höre ich von unseren Kunden (und erlebe es dort auch persönlich), dass Unternehmer und Führungsverantwortliche, die vor dem Ende ihres Berufslebens und damit vor ihrer „dritten Lebensphase“ stehen, diese nicht oder nicht genügend vorbereiten. Vor allem wollen sich die meisten Mittelständler nicht mit Nachfolge beschäftigen – und in Folge dessen tun sie das auch nicht. Das kann für die Unternehmen wie auch für die Unternehmer selbst zu höchst unbefriedigenden Situationen führen: So können Betriebe durch missglückte oder gar nicht in Angriff genommene Nachfolgeregelungen in ihrem Erfolg oder sogar in ihrem Bestand gefährdet sein. Und Unternehmer, die sich nicht frühzeitig Gedanken über „das Leben danach“ gemacht haben, stehen nicht selten etwas orientierungslos da, wenn es denn tatsächlich so weit ist.

Diese Erkenntnisse brachten uns dazu, die Vorbereitung der dritten Lebensphase in den neuen Planungstagen „Rollenwechsel“ in den Fokus zu rücken. Wenn darin Nachfolge vorkommt, so ist dies im Rahmen dieser Tage ebenfalls zu gestalten. Die bisher durchgeführten Termine zeigen, dass dieses Konzept greift, weil es den betroffenen Unternehmern den Nutzen, den sie und ihr Umfeld daraus ziehen, klar vor Augen führt.

Eine weitere, sehr wertvolle Quelle für Innovationen sind unerwartete Erfolge, mit denen man nicht gerechnet hat. Wir neigen meistens dazu, diese als „Sahnehäubchen“ zu registrieren – ohne zu überprüfen, ob darin vielleicht etwas liegt, was wir vervielfältigen können. Schauen Sie doch einmal zwölf Monate zurück und überlegen Sie, ob nicht derartiges Ihren Weg gekreuzt hat.

Wer das HelfRecht-System kennt, weiß darüber hinaus, dass Mängel ganz enorme Innovationsquellen sind. Nicht umsonst heißt es: „Jeder Mangel ist eine Chance.“ Bei Mängeln neigen wir verstärkt dazu, diese möglichst abzustellen. Dabei verkennen wir häufig, dass bei der Suche nach Möglichkeiten zur Überkompensation sehr gute Chancen zur Neuerung bestehen.

Auch der demographische Wandel bietet ungeahnte Möglichkeiten. Ich empfehle Ihnen, sich mit diesem Thema einmal innerbetrieblich zu beschäftigen. Bilden Sie eine Innovationsgruppe zu den Chancen Ihres Unternehmens, die sich aus dem demographischen Wandel ergeben. Für fast jede Branche tun sich hier sehr gute Möglichkeiten auf. Betrachten Sie dabei nicht nur Ihr Leistungsangebot selbst (also Produkte und Dienstleistungen), sondern prüfen Sie auch, welches Innovationspotential Sie bei Serviceangebot, Kundenansprache, Einbindung Ihrer Kunden oder anderen Aspekten aufdecken und nutzen können.

Wichtig ist, dass Sie Innovation organisieren, den Innovationsprozess also durch ein systematisches Vorgehen unterstützen. Das MEB-System von HelfRecht kann Sie hier wirkungsvoll voranbringen. Gerne informiere ich Sie individuell darüber – rufen Sie mich doch einfach mal an (siehe Top-Tipp).

3. „Soziale“ Innovationen

Da es immer schwieriger wird, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der notwendigen Zahl zu finden, müssen wir auch auf soziale Innovationen im Unternehmen setzen. Hier gibt es ebenfalls viele Gestaltungsmöglichkeiten, die Ihnen helfen, Beschäftigte zu finden, zu binden und weiterzuentwickeln. Flexible Arbeitszeiten, Regelungen für Kinderbetreuung oder auch Home-Office sind nur einige Schlagworte dazu.

Sie sehen: Innovation findet in vielen Bereichen statt und beeinflusst viele Bereiche. Deshalb unsere Empfehlung: Organisieren Sie – vielleicht in Anlehnung an die beschriebene Struktur – Ihre Innovationstätigkeit. Betreiben Sie Innovation mit System. Es lohnt sich nicht nur. Es ist ein entscheidender Zukunftsfaktor. ■

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

Top-Tipp

Nutzen Sie auch diesmal wieder unser Zusatzangebot zum Thema dieses Beitrages:

☐ Ein **persönliches Telefonat** mit dem Autor, HelfRecht-Vorstand **Werner Bayer,** nach vorheriger Terminabstimmung unter Telefon 09232/601248. Sprechen Sie mit ihm darüber, wie Sie mit den Bausteinen des HelfRecht-Systems die Innovationsbereitschaft in Ihrem Team fördern und damit die Innovationsfähigkeit stärken können.

Tanzen ist seine Leidenschaft und sein Beruf. Nach erfolgreicher Profi-Karriere ist Roman Frieling vor zehn Jahren Unternehmer geworden. Drei Tanzschulen leitet er heute – und findet dank seines funktionierenden Selbstmanagements auch noch Zeit für Auftritte im deutschen Fernsehen.

„Ich arbeite immer **sehr systematisch“**

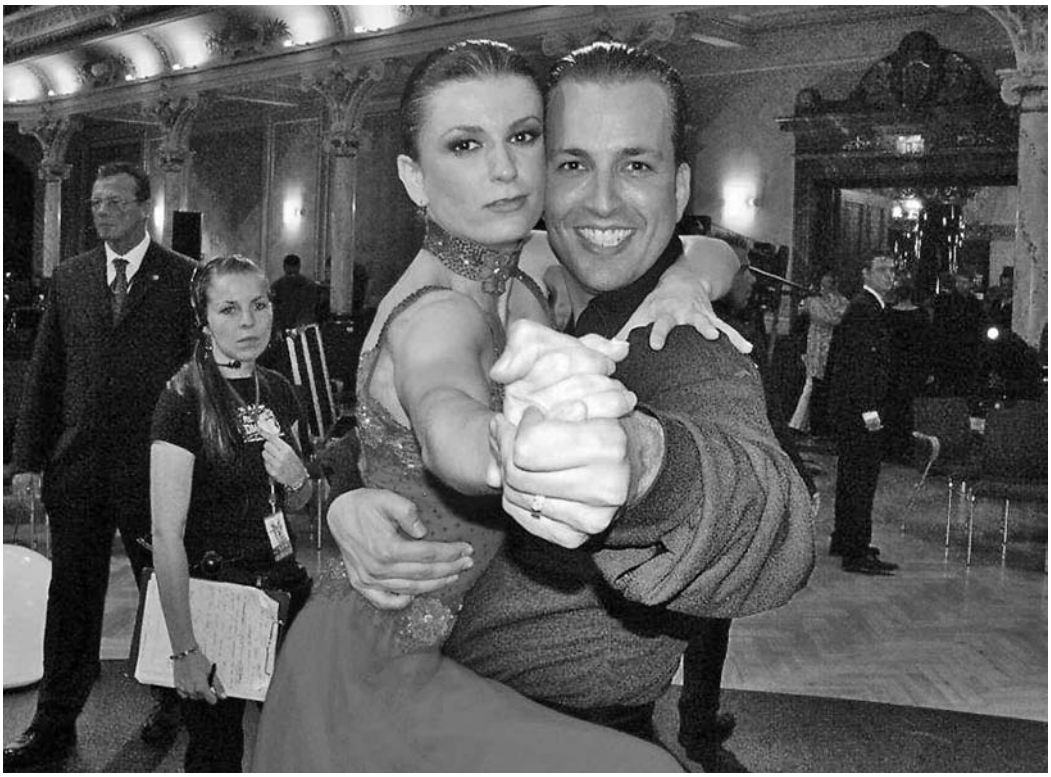
von Christl Ziegler

„Und plötzlich ging's rund“, sagt Roman Frieling: Der Tag im Februar, an dem RTL die Ankündigung zur neuen Staffel 2011 der Tanz-Show „Let's Dance“ verschickte, wurde zu dem Tag, ab dem die Telefone nicht mehr still standen. Denn Roman Frieling war einer der Juroren. „Auf einmal wollten alle mit mir sprechen“: Interview mit der „BILD“-Zeitung, Bericht des Lokalradios, pausenlos Anrufe und Gesprächsanfragen, Dutzende neuer „Freunde“ auf Facebook, … Mit diesem „Hype“ hatte er nicht gerechnet.

Dabei ist der 37-Jährige daran gewöhnt, im Zentrum der Öffentlichkeit zu stehen. In zehn Jahren Tanzsport-Karriere haben er und seine Frau Pamela, einst Deutschlands jüngstes Profipaar, viele sportliche und gesellschaftliche Highlights erlebt. Sie tanzten vor prominentem Publikum in Rom und im Moskauer Kreml, in China, Malaysia und auf den Philippinen, in Bangkok sogar für die Prinzessin von Thailand. Für TV-Sender arbeitet Roman Frieling bereits seit Jahren aktiv als Tanzsportexperte, sowohl vor, als auch hinter den Studiokulissen. Doch an Breitenwirkung schlägt seine jüngste Aktivität alles Vorausgegangene um Längen: Zur besten Sendezeit am Mittwochabend lief „Let´s Dance“ über neun Wochen vom 23. März bis zum großen Finale am 18. Mai. Als Mitglied der vierköpfigen Jury bewertete Roman Frieling die Performance der teilnehmenden Tanzpaare, bestehend jeweils aus einem professionellen Turniertänzer und einer prominenten Person des öffentlichen Lebens. Gemeinsam musste das Paar innerhalb kürzester Zeit eine individuelle Choreographie einstudieren und unter den kritischen Augen der Tanzrichter aufs Parkett bringen. Mit Sachverstand, Witz und Schlagfertigkeit brachte Roman Frieling von Anfang an zu-

„Der Kandidat hat zehn Punkte.“ Mit Sachverstand und Wortwitz hat sich Roman Frieling als Jurymitglied in der TV-Tanzshow „Let's Dance“ von Anfang an gut positioniert.

Choreographie, Training, gemeinsame Performance: Roman Frieling macht Prominente fit für den Live-Auftritt im Fernsehen. Hier mit der Sängerin Lucy von den „No Angels“.



Der Unternehmer: Roman Frieling (37)

- Profi-Tänzer, Tanzsporttrainer, Ausbildungslehrer für den Berufsverband ADTV;
- 2001 Gründung der ersten Tanzschule in Düsseldorf-Erkrath, inzwischen drei Schulen mit insgesamt 15 Mitarbeitern
- Profi-Tanzkarriere mit Ehefrau Pamela (zweifacher deutscher Meister, 6. Platz Weltmeisterschaft), Show-Auftritte in Europa und Asien
- seit 2001 bei deutschen TV-Sendern als Tanzsportexperte aktiv (Disco-Fox-Choreographie für Stefan Raab auf Pro7, Live-Auftritte mit Prominenten im ZDF „Der Tanzmuffel“, Jury-Mitglied bei „Let's Dance“ 2011 auf RTL)
- www.TanzschuleFrieling.de

sätzlich Farbe in die bunte Runde. Er war sichtlich in seinem Element. Dass er Spaß daran hat, sich vor großem Publikum zu präsentieren, war unverkennbar.

Abheben wird er dennoch nicht. Von Glitzer und Glamour des Show-Geschäfts ist er nicht mehr zu verführen, er kennt das alles aus Tanzsportzeiten. „Ich bin bodenständig genug, um zu wissen, dass das hier ein singuläres Ereignis ist.“ Hier spricht der Realist. Ging es doch auch darum, die Zeit für die Drehtage in einen angefüllten Alltag zu integrieren. Gesendet wurde live aus Köln, wöchentlich, neun Mal in Folge. Ohne gute Koordination geht da gar nichts. Denn gut ausgelastet war Frieling vorher schon. Selbstverständlich mussten ja die Tanzschulen im Raum Düsseldorf weiterlaufen, wenn der Chef in Köln drehte. Das galt für die zwei eigenen Schulen ebenso wie für die dritte, deren Geschäftsführung er erst Anfang 2011 übernommen hat. Außerdem forderte die Familie ihr Recht. Seine Frau war deshalb zunächst gar nicht begeistert, als er von RTL die Zusage zur Show erhielt, Wochen nach dem Casting. „Ist das nicht alles ein bisschen viel?“, meinte sie, während er selbst sich freute „wie Bolle“.

Bremsen ließ sich Roman Frieling dadurch nicht. Obgleich er bereits auf mehreren Hochzeiten tanzte. Aber er glaubte an sich, auch weil er sofort wusste, wie er es anpackt: „Ich traue mir das zu. Ich arbeite immer sehr systematisch und mit einem guten Selbstmanagement.“ In dieser Situation bewährte sich, dass der 37-Jährige mit dem HelfRecht-System arbeitet, seit er vom Tänzer zum Tanz-Unternehmer geworden ist. Das ist jetzt zehn Jahre her. In dieser Zeit besuchte er mehrere Planungstage-Veranstaltungen bei HelfRecht. Seine Tanzschulen sind so gut strukturiert, dass seine persönliche Anwesenheit nicht permanent erforderlich ist. Er weiß mit seiner Zeit umzugehen und anstehende Aufgaben zu priorisieren. Vieles schreibt er auf. Der HelfRecht-Planer ist dabei ein unverzichtbares Hilfsmittel. So verschafft er sich trotz „vieler Baustellen“ persönliche Freiräume. „Ich kann Dinge auf die Zeitachse legen, das bringt mir wesentliche Vorteile gegenüber Mitbewerbern.“

Wie macht er das konkret? „Freitags ist immer großes Aufräumen im Büro“, sagt Roman Frieling. Die Struktur dafür hat er sich, wie er selbst sagt, von Ulrich Wunderlich abgeguckt, seinem

persönlichen Berater bei HelfRecht. Es gibt drei Fächer: Priorität 1 wird noch am gleichen Tag persönlich erledigt, Priorität 2 kann delegiert werden, Priorität 3 bedeutet „unwichtig". Und weil ihm wegwerfen so schwer fällt, „bräuchte ich eigentlich noch ein viertes Fach unter der Rubrik ‚Man müsste …'."

Dass RTL „Let's Dance" in Köln produzierte, war für ihn ein Glücksfall. Die Anreise dauerte nicht lange, er konnte zu Hause übernachten. Die Büroarbeit litt nicht darunter und die beiden Töchter (fünf und acht Jahre) freuten sich, wenn Papa am nächsten Morgen wie gewohnt zu Hause war. Der wünschte sich dann nur, „dass sie mich ausschlafen lassen".

Das, was er in zehn Jahren im Raum Düsseldorf aufgebaut hat, will er auf keinen Fall beeinträchtigt sehen von den Fernseh-Aktivitäten. Im Gegenteil: Positive Rückwirkungen auf das Unternehmen sind mehr als erwünscht. Die TV-Auftritte sieht er als einmalige PR-Chance. „So viele Anzeigen kann man gar nicht schalten." Das übertrifft sogar noch, wie er selbstironisch hinzufügt, jene Ausgabe der Regionalzeitung damals mit seinem Foto auf der Titelseite direkt neben dem Papst und US-Präsident Bush. Für einen „Dorf-Tanzlehrer" (Frieling über Frieling im Rückblick) doch gar nicht übel, oder? Im Kokettieren versteckt sich wohl das Erstaunen über den eigenen Erfolg.

Show-Business hin oder her: Seine Wurzeln sind in Düsseldorf, dort will er weiterhin wirken, den „Ranholer" geben, denjenigen, der die Kunden ins Geschäft zieht. Wie darf man sich das vorstellen? „Ja, schon so ähnlich wie auf der Reeperbahn", meint er. Dabei ist das Zugpferd Frieling längst zur Marke Frieling geworden. Dahinter steckt sein ausgeprägtes Denken vom Nutzenbieten, bei HelfRecht gelernt und „längst tief eingefleischt". Warum sonst sollte er all diese Aktivitäten betreiben, die weit über sein Kerngeschäft hinausreichen – zum Beispiel in Schulen gehen und Jugendlichen im Rahmen der Sportstunden Tanzunterricht erteilen? Erinnerungen an die eigene Tanzstunde werden wach. Dieses erzwungene „Darf ich bitten?" hat bei früheren Generationen von Tanzschülern beiderlei Geschlechts traumatische Spuren hinterlassen. Frieling weiß diese Ängste zu beschwichtigen: „Das ist old school." Die Schachtel mit den Krawatten zum Knotenbinden für die Jungs steht zwar im Schrank parat. Etikette spielt heute aber nicht mehr die große Rolle. Im Vordergrund geht es um den Spaß. Getanzt wird im Wechselkreis, jeder mit jedem. Dieses Prinzip gilt auch für die Workshops mit Erwachsenen, die Frieling als Firmen-Incentives anbietet. Tanzen als Medium für Menschen, die im Alltag zusammenarbeiten: Das lockert Seminare auf, sorgt für gute Stimmung im Team, belebt, und dies alles hierarchieübergreifend. Auch wer es nicht gewohnt ist, die Hüften zu schwingen, oder gar zwei linke Füße hat, kann mitmachen. Vorkenntnisse sind nicht erforderlich. „Das kommt gut an", sagt Frieling.

Seine Aktivitäten folgen einem strategischen Plan

Was breit gestreut aussieht, zielt trotzdem in die gleiche Richtung. Die Aktivitäten im Leben eines Roman Frieling folgen einem strategischen Plan, seinem Zielplan. Den hat er aufgeschrieben im Rahmen der HelfRecht-Planungstage in Bad Alexandersbad. Wenn man weiß, dass er sich als Botschafter des Tanzens versteht, und hört, wie er immer wieder von seiner „Mission" spricht, erschließt sich auch der Kernsatz seiner Zielplanung glaubhaft, der da lautet: „Ich will der Johann Lafer der deutschen Tanzszene werden." Man traut es ihm zu, auch wenn er fast im gleichen Atemzug den Satz hinterherschiebt: „Ich bin nicht gut darin, konsequent zu sein." Und da ist es wieder, das Kokette in der Einschränkung. Allzu ernst nehmen muss man das an dieser Stelle aber nicht. Der Mann läuft auch noch Marathon neuerdings. Konsequent oder nicht? Er scheint zu wissen, wo's lang geht. ■

Mit Roman Frieling sprach Christl Ziegler, Journalistin in Erding bei München (christl.ziegler@web.de).

Gesucht: HelfRecht-Anwender und Interessierte im Raum Hannover

Dr. Gustav Großmann, Urvater des HelfRecht-Systems, empfahl seinerzeit seinen Schülern, sich in Gruppen zusammenzuschließen, um die nach ihm benannte Methodik gemeinsam zu vertiefen. Ganz im Sinne von „Nutzen bieten" trifft sich solch eine Gruppe, die so genannte Großmann-Gilde, seit 53 Jahren monatlich in Hannover, um gemeinschaftlich unter anderem die Methodik anzuwenden und sich dabei zu unterstützen. So stellen die Mitglieder auf freiwilliger Basis ihre Planungen vor und können sie mit Feedback aus den Erfahrungen von Menschen aus unterschiedlichen Berufen und Unternehmen bereichern. Wenn Sie an einer Teilnahme interessiert sind, schicken Sie bitte eine E-Mail an: Wolfgang.Geister@t-online.de

Gesucht: HelfRecht-Anwender und Interessierte im Raum Miltenberg/ Walldürn

Wer hat Lust auf einen Erfahrungsaustausch unter HelfRecht-Anwendern? Interessenten für die Gründung einer Erfa-Runde im Raum Miltenberg/Walldürn (PLZ-Region 63.., 74.., 97..) wenden sich bitte an:

Brigitte Kimpel-Koch
E-Mail br.h.kimpel@t-online.de
Mobil 01 70 483 38 05

Leben in **Balance**

In einer schwierigen Branche unternehmerisch sehr erfolgreich, versteht Peter Hofstetter (48) seine beiden Firmen in erster Linie als Mittel zu einem anderen Zweck: „Sie erlauben es mir, mich weiterzuentwickeln und das Leben zu führen, das ich führen möchte."

von Gerd Fürstenberger

Ein Firmenchef, der seinen Tag nach dem Frühstück mit mindestens zwei Stunden Klavierspielen beginnt, der fast jeden Mittag vor dem gemeinsamen Essen mit der Familie drei Kilometer schwimmt, dann um 15 Uhr im Büro erscheint und seinen Betrieb doch sicher zum Erfolg führt, kann es das geben? Die Antwort ist „ja": Er heißt Peter Hofstetter, ist 48 Jahre alt und lebt bei Würzburg. Die erste Überraschung ist der jugendlich wirkende Mann selbst: Leger in Jeans und Jacke, mit fast kinnlangen Haaren, intellektuell angehauchter Brille und sportlich drahtiger Figur, entspricht er keinem Klischeebild, weder von einem Techniker noch von einem Unternehmer. Und doch ist der Diplomingenieur Inhaber eines Gleisbau- und Schweißtechnik-Betriebes sowie eines Ingenieurbüros.

„Gerade die Kreativen brauchen ein paar Regeln, damit ihre Träume keine Träume bleiben": Im HelfRecht-System hat Peter Hofstetter die methodische Unterstützung für seine Kreativität gefunden.

Das war ihm nicht in die Wiege gelegt. „Ich war bei einem großen Bauunternehmen angestellt und sollte in die Geschäftsführung aufsteigen", erzählt Peter Hofstetter die Vorgeschichte. „Da ich in meiner Grundstruktur eher chaotisch bin und für die Aufgabe fit gemacht werden sollte, schickte mich mein damaliger Chef 2004 zu den persönlichen und unternehmerischen HelfRecht-Planungstagen nach Bad Alexandersbad." Eine Woche, die den weiteren Weg des gebürtigen Schwaben prägen sollte: „Gerade die Kreativen brauchen ein paar Regeln, damit ihre Träume keine Träume bleiben und sie die Möglichkeit haben, ihre Ideen auch umzusetzen", meint er. „Die HelfRecht-Systematik hilft, die eigenen Gedanken so zu ordnen, dass sie in die Realität umsetzbar sind und dann auch umgesetzt werden." Und dies betreffe nicht nur einzelne Projekte, sondern das Ganze des eigenen Daseins: „Man wird bei den Planungstagen ja dazu angeleitet und hat auch die Ruhe, einmal umfassend darüber nachzudenken, was man wirklich will. Wie soll eigentlich das eigene, zeitlich ja nicht unbegrenzte Leben künftig aussehen?"

Peter Hofstetter war klar, dass sich sein Leben nicht nur um die Arbeit drehen durfte: „Sie ist für mich nur eine, wenn auch wichtige Facette des Lebens neben vielen anderen wie Familie, Hobbys, Glaube. Da muss es eine Balance geben, die es einem erlaubt, sich als Mensch weiterzuentwickeln." Dafür schien ihm die Selbstständigkeit auf Dauer unerlässlich: „Als Angestellter in einer leitenden

Position sind Sie verpflichtet, dem Unternehmen Ihre Zeit wenn nötig von morgens um sieben bis abends um elf Uhr zur Verfügung zu stellen, damit es wachsen kann. Das ist völlig legitim, hat aber zu meinen Zielen nicht mehr gepasst." Die Konsequenz formulierte er in seinem Periodenzielplan: „Nach sieben Jahren als Angestellter wollte ich die Firma verlassen und mir etwas Eigenes suchen, um niemandem mehr verpflichtet zu sein außer meinen Mitarbeitern. Ich musste mir dieses Periodenziel übrigens nie mehr in Erinnerung rufen, es hatte sich so in mir festgesetzt, so dass ich mich nach dem sechsten Jahr ganz bewusst umgeschaut habe."

Das war 2007. „Es ergab sich die Chance, das Unternehmen GSW zu kaufen, da der über 70-jährige Inhaber ausschied." Doch der Neubeginn war nicht einfach. Da Peter Hofstetter aus einem normalen Angestelltenverhältnis kam, hatte er Zweifel, den Kauf finanziell stemmen zu können. „Da zahlte es sich aus, dass ich einen guten Steuerberater hatte." Der riet ihm zu und arbeitete ein Konzept für die Neugründung der Firma aus, das die Bank überzeugte. Die nächsten Schwierigkeiten warteten jedoch schon: „Das Unternehmen mit seinen damals über 40 Mitarbeitern schrieb hohe Verluste, von denen ich nichts gewusst hatte. Der technische Leiter machte sich sofort selbstständig, als der frühere Inhaber ausschied, und nahm viele qualifizierte Mitarbeiter mit. Dazu kam noch, dass ich ein Branchenfremder war und keine Kontakte hatte." So war es fraglich, ob das neu gegründete Unternehmen überhaupt die ersten Monate überleben würde.

Was tat Peter Hofstetter? „Erst mal gar nichts, ich habe einen Segelkurs gemacht", schmunzelt er, um gleich darauf ernst zu ergänzen. „Jedenfalls verfiel ich nicht in blinden Aktionismus und habe nicht jedem Kunden hinterher telefoniert." Von HelfRecht habe er gelernt, auf seine Fähigkeiten zu vertrauen, Ruhe zu bewahren – dann aber auch konsequent umzusetzen, was er sich zuvor gut überlegt habe. „Während eines Workshops zu den Hauptaufgaben eines Unternehmers bei den HelfRecht-Praktikertagen fiel ein Satz, den ich wohl nie vergessen werde: ‚Konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen!' Eben das war dann unsere Rettung." Als Kernkompetenz seines Unternehmens machte Peter Hofstetter das Schweißen aus. „Wir haben über betriebsbedingte Kündigungen massiv Personal abgebaut, wobei der frühere technische Leiter durch sein Abwerben einen großen Teil dazu beitrug. So blieben nur die für unsere Kernkompetenz am besten geeigneten und zu 100 Prozent vertrauenswürdigen Mitarbeiter." Peter Hofstetter selbst erwarb die DB-Zulassung

„Ich möchte zufrieden sein und in mir ruhen": Peter Hofstetter achtet sehr auf die Balance in seinem Leben – viel Sport ist für ihn eine Voraussetzung, um unternehmerisch erfolgreich agieren zu können.

Konzentration auf Kernkompetenzen: Mit seiner Firma GSW deckt Peter Hofstetter den gesamten Leistungsbereich der Gleisbau- und Schweißtechnik ab.

als Schweißfachingenieur und tat alles dafür, dass die GSW ihre Schweißlizenz für ICE-Trassen behielt. Als eine von wenigen Firmen darf die Firma nämlich in ganz Europa auch Schienen in der höchsten Geschwindigkeitsklasse verschweißen: ein äußerst wertvolles Know-how.

Dank durchdachter Finanzpläne und guter Berater trugen die Banken auch die Verluste der Anfangszeit mit, und schon nach einem guten halben Jahr schaffte Peter Hofstetter die Wende hin zu schwarzen Zahlen. Derzeit erwirtschaftet das Unternehmen konstant zweistellig positive Umsatzrenditen. Dabei geht es dem Firmenchef getreu seiner Lebensphilosophie aber nicht um Wachstum um jeden Preis, im Gegenteil: „Unsere im vergangenen Jahr aufgenommenen Aktivitäten im Brückenbau beispielsweise haben wir inzwischen zu einem großen Teil wieder eingestellt." Der Grund: „Wenn es zur Regel wird, dass man aus Zeitmangel nicht mehr das machen kann, was man machen möchte, ist eine Rückwärtsstrategie angesagt."

Das Firmenziel ist in anderer Weise anspruchsvoll: „Wir sammeln Kompetenz, mit allem, was wir tun, und konzentrieren uns auf das Engineering." Für die Ausführung sind überwiegend Partnerfirmen zuständig. „Meine Vision ist, dass alle Schweißtechniker bei uns später als Prüftechniker in der Ingenieurgesellschaft ICW arbeiten, als freie Mitarbeiter auch noch übers Berufsleben hinaus." Verantwortung zu delegieren, ist dabei nicht Peter Hofstetters Problem: „Meine Mitarbeiter bis hin zur Sekretärin können sich ihre Arbeitszeit frei einteilen und die Arbeit selbst organisieren. Es zählt das Ergebnis. Davon fühlen sich aber viele überfordert, weswegen es anfangs nicht einfach war, geeignete Leute zu finden. Inzwischen ist das aber besser kommuniziert." Gemäß dem Firmenziel hat Weiterbildung hohe Priorität, wobei sich leitende Mitarbeiter auch bei einem Besuch in Bad Alexandersbad bewähren und mit dem HelfRecht-System arbeiten sollen.

Als Techniker profitierte Peter Hofstetter ebenfalls von HelfRecht: „Was mich da ganz stark geprägt hat – heute übrigens auch unternehmerisch –, ist der Begriff der Überkompensation: Es kommt darauf an, Probleme nicht einfach nur zu lösen, sondern aus ihnen eine Tugend, etwas richtig Gutes zu machen."

Für den zweifachen Vater persönlich gilt: „Es geht mir nicht ums Haben. Für mich steht die geistige Weiterentwicklung und Reifung im Vordergrund, weswegen ich mich bei Klosteraufenthalten auch mit geisteswissenschaftlichen und religiösen Texten auseinandersetze." Und weil zu einem regen Geist eine gesunde Physis gehört, treibt Peter Hofstetter auch viel Sport, schwimmt, läuft, fährt Tourenski, segelt, surft und kitet. „Ich möchte zufrieden sein und in mir ruhen. Und ich glaube auch, dass jemand, der entspannt ist, erfolgreicher ist, weil er nicht so viele Fehler korrigieren muss." ■

Mit Peter Hofstetter sprach Gerd Fürstenberger, Journalist in Nürnberg (www.textprofis.de).

Die Unternehmen: GSW Gleisbau und Schweißtechnik GmbH, ICW Ingenieur Consult

- GSW neu gegründet 2008, ICW gegründet 2009
- Inhaber: Peter Hofstetter
- Sitz beider Firmen: Würzburg
- jeweils etwa zehn Mitarbeiter
- für die Bahn schweißtechnisch tätig in ganz Deutschland, Komplettinstandhaltung eines regionalen Streckennetzes von 280 Bahnkilometern, Stahlbrückensanierung, klassische Gleisbauarbeiten, Planungsaufträge im Industriebau
- www.gsw-gleisbau.de
- www.icw-consulting.de

Zu einem guten Selbstmanagement gehört die Konzentration auf das jeweils Wichtige. Mit den 10 Tipps in diesem Beitrag lässt sich das lernen und trainieren.

von Ralf Senftleben

So **motivieren** Sie **sich selbst**

Fällt es Ihnen auch manchmal schwer, sich aufzuraffen, sich selbst zu motivieren? Anstehende Aufgaben schieben viele von uns gerne vor sich her. Im Privaten ebenso wie im Beruf. Immer wenn wir kurz davor sind, das zu tun, was wir uns vorgenommen haben, scheint es plötzlich doch wichtiger zu sein, beispielsweise einen Kollegen anzurufen, das Protokoll der letzten Werberunde zu lesen oder das Bücherregal aufzuräumen. Wenn Sie das von sich kennen, hier ein paar gute Tipps für Sie:

1. Klären Sie zu Beginn, was wirklich getan werden muss: Bevor Sie sich an eine Aufgabe setzen, sollten Sie sich über folgendes klar werden: Muss das, was Sie tun müssen, wirklich getan werden? Das klingt vielleicht seltsam, aber manchmal sperren wir uns gegen eine Aufgabe, weil wir unbewusst das Gefühl haben, dass diese Aufgabe nicht so wichtig ist, unnötig ist oder dass es doch gefälligst jemand anderes machen sollte. Entscheiden Sie sich deshalb eindeutig für oder gegen diese Aufgabe. Vielleicht können Sie sie delegieren? Vielleicht ist sie wirklich nicht so wichtig? Dann lassen Sie es sein. Aber wenn Sie etwas tun müssen, dann entscheiden Sie sich bewusst und eindeutig für diese Aufgabe und tun Sie es.

2. Finden Sie heraus, was Sie persönlich motiviert, und nutzen Sie dieses Wissen: Was motiviert Sie besonders? Geld? Anerkennung? Eine schwierige Aufgabe zu meistern? Mit anderen zusammenarbeiten zu können? Was genau ist es, zu dem Sie sich hingezogen fühlen? Wenn Sie wissen, was Sie motiviert, können Sie sich Ihre Aufgaben danach gestalten. Angenommen Sie müssen eine Präsentation vorbereiten und wissen von sich, dass Sie lieber im Team arbeiten. Dann können Sie sich Motivation schaffen, indem Sie versuchen, das Thema mit einem Partner zusammen vorzube-

reiten und zu präsentieren. Es geht darum, dass Sie sich Ihre Aufgaben nach Ihren Bedürfnissen selbst gestalten. Wenn Sie wissen, was Sie motiviert, können Sie dieses Wissen zur Selbststeuerung nutzen.

3. Nutzen Sie die Methode der Visualisierung: Wenn Sie sich für eine Aufgabe motivieren wollen, dann stellen Sie sich vor Ihrem geistigen Auge vor, wie Sie diese Aufgabe mit Freude und Elan erledigen. Malen Sie sich das mit bunten Farben aus und denken Sie vor allem an den Moment, in dem Sie die Aufgabe bewältigt haben – wie gut und erleichtert Sie sich dann fühlen und wie stolz Sie sind. Es gibt uns ein gutes Gefühl, wenn wir eine Aufgabe erledigt haben. Warum sollen wir dieses Gefühl nicht schon vorher nutzen, indem wir es uns mit allen unseren Sinnen vorstellen? Was genau werden Sie sehen, wenn Sie die Aufgabe erfüllt haben? Was werden Sie hören? Wie werden Sie sich fühlen? Was werden Sie zu sich selbst sagen? Was werden andere zu Ihnen sagen? Ist das nicht ein gutes Gefühl? So können Sie sich durch Visualisierungen sehr stark selbst motivieren.

Eine Portion Motivation: Belohnen Sie sich selbst für bewältigte Aufgaben und erreichte Ziele. Beispielsweise mit einer sonnigen Pause im Park oder einem Eisbecher im Straßencafé.

Foto: Bilderbox

4. Achten Sie auf Ihre inneren Programme: Reden Sie sich auf keinen Fall ständig selbst ein, dass Sie sich beispielsweise „nicht konzentrieren können“ oder dass Sie „diese Aufgabe nie bewältigen werden“. Durch solche negativen Gedanken oder Äußerungen programmieren Sie sich darauf, keine Lust zu haben, zu scheitern oder weiter unmotiviert zu sein. Wenn Sie Ihre Gedanken nicht ausschalten können, schreiben Sie sie notfalls einmal auf ein Blatt Papier und zerreißen es dann. Das ist ein reinigendes Ritual, das uns von peinigenden Gedanken befreien kann. Noch besser: Drehen Sie die Gedanken um. Reden Sie sich ein, dass Ihnen „die Aufgabe Spaß macht“, dass sie „ganz schnell erledigt“ oder „ein Kinderspiel ist“. Auch wenn Sie nicht daran glauben, programmieren Sie so Ihr Unterbewusstsein auf die neuen nützlichen Gedankengänge – und schon sind Ihnen diese Gedanken in Fleisch und Blut übergegangen.

5. Belohnen Sie sich selbst: Viele Menschen lassen sich durch Belohnungen motivieren. Sie auch? Dann nutzen Sie das: Stellen Sie sich selbst Belohnungen für erfüllte Aufgaben in Aussicht – also etwa eine zusätzliche Pause im Eiscafé, ein Sonnenbad im Park in der Mittagspause, ein bestimmtes Buch, einen Kinobesuch, eine Massage oder ein paar Karten für das nächste Sportfinale. Suchen Sie sich Sachen aus, die Sie wirklich gern haben oder tun würden. Sagen Sie sich beispielsweise: „Wenn ich diese zehn Akten bearbeitet habe, kaufe ich mir die CD, die ich mir schon so lange wünsche.” Oder: „Wenn ich diesen Kurs erfolgreich abgeschlossen habe, belohne ich mich mit dem neuen Computerspiel.” Schreiben Sie sich auf, womit Sie sich wofür genau belohnen werden. Und das Allerwichtigste: Betrügen Sie sich niemals selbst um Ihre Belohnung. Was Sie sich versprechen, müssen Sie auch unbedingt halten.

6. Schaffen Sie sich künstlichen Zeitdruck: Sehr viele Menschen lassen sich durch eine Deadline motivieren. Wenn der Termindruck größer wird, können sie sich plötzlich oh-

ne Probleme und ohne Hadern an die Arbeit machen. Nutzen Sie das auch für sich, indem Sie sich selbst Termine für Ihre Aufgaben setzen. Und zwar nicht einfach nur in Ihrem stillen Kämmerlein. Tragen Sie solche Termine in Ihren Planer oder Kalender ein, wie andere Geschäftstermine auch. Reden Sie mit anderen darüber. Schreiben Sie sich die Termine auf Post-it-Notes und heften Sie sie sich an Ihre Pinnwand oder an Ihren PC. Unterschätzen Sie nicht, wie kraftvoll solche selbst gesetzten Termine wirken, wenn Sie ernst und ehrlich mit sich selbst sind. Bei größeren Vorhaben ist es sinnvoll, dass Sie die Aufgabe in Teilaufgaben zerlegen und für jede dieser Teilaufgaben einen Termin mit sich selbst vereinbaren.

7. Erstellen Sie Maßnahmenpläne: Oft sind wir schlecht motiviert, weil wir nicht absehen können, wie lange eine Aufgabe dauern wird und was da alles auf uns zukommt. So wirken unsere Vorhaben viel zu groß und damit kaum bewältigbar. Um eine komplexe Aufgabe zu bewältigen beziehungsweise ein großes Ziel zu erreichen, sollten Sie deshalb konkrete Maßnahmenpläne aufstellen, in denen Sie detailliert auflisten, was Sie hierfür alles tun müssen (siehe Muster rechts oben).

8. Machen Sie einen Zeitplan für den aktuellen Tag: Wenn wir unsere Arbeitsaufgaben überschauen können, fällt es uns viel leichter, überhaupt anzufangen. Erstellen Sie deshalb morgens einen konkreten Arbeitsplan für den anstehenden Tag. Schreiben Sie auf, was Sie erledigen wollen, wie viel Zeit Sie dafür brauchen (plus Pufferzeit) und gegebenenfalls auch die Belohnung für eine besondere Aufgabe. Legen Sie sich die unangenehmen Aufgaben an den Anfang des Tages, damit Sie diese bald hinter sich haben. Streichen Sie erfüllte Aufgaben durch, damit Sie sehen können, dass Sie vorankommen. Was Sie nicht schaffen, übertragen Sie auf den nächsten Tag.

9. Feiern Sie sich: Wir sind oft wenig motiviert, wenn wir nicht ausreichend Anerkennung bekommen. Nun können Sie aber nicht erwarten, dass immer jemand applaudiert, wenn Sie eine Aufgabe erfüllt haben. Übernehmen Sie es deshalb selbst, Ihre Leistungen anzuerkennen und sich damit wertzuschätzen. Feiern Sie ruhig einmal, wenn Sie eine unangenehme oder große Aufgabe bewältigt haben. Loben Sie sich selbst. Sie können auch Ihrem Lebenspartner oder Ihrer -partnerin davon erzählen. Genießen Sie es, mit etwas fertig geworden zu sein. Wenn Sie Ihre erledigten Aufgaben so positiv beenden, werden Sie das nächste Mal sicher viel mehr Lust haben, anzufangen. Sie verbinden dann etwas Schönes damit.

10. Und wenn alles nicht hilft ...: Nach meiner Erfahrung beflügeln die genannten Tipps die persönliche Selbstmotivation spürbar. Doch manchmal hilft einfach gar nichts. Kein Tipp motiviert, nichts kann einen anregen, es ist einfach nichts zu machen. Bevor Sie nun stundenlang vor Ihrer Arbeit hocken und doch nichts schaffen, sollten Sie an solchen Tagen einfach aufhören. Machen Sie früher Schluss, wenn es möglich ist. Tun Sie etwas ganz anderes. Erlauben Sie sich eine Auszeit. Und zwar ohne jedes schlechte Gewissen. Es gibt einfach diese Tage, an denen man sich zu nichts aufraffen kann. Nutzen Sie einen solchen Tag für sich und machen Sie das Beste daraus. Das gibt Motivation für den nächsten Tag … ■

Konkrete Aufgabe	Erledigt bis	Check-termin	Belohnung
Anzeige entworfen und geschrieben	15.6.	10.6.	Eine CD
Mit Headhuntern gesprochen	20.6.	15.6.	Ein Buch
Bewerbungs- Mappe zusammengestellt	30.6.	24.6.	Ruhiger Nachmittag
Assessment-Center Training besucht	15.7.	10.7.	Kinobesuch
…	…	…	…
Ich habe einen neuen Job	31.10.	20.10.	3 Tage Disneyland

Detailplan: Angenommen, Sie planen einen Jobwechsel. Dann listen Sie in einem Maßnahmenplan auf, was Sie wann tun müssen, um dieses Ziel zu erreichen.

Ralf Senftleben betreibt gemeinsam mit seiner Frau Tania Konnerth den Online-Ratgeber „Zeitzuleben – das Leben in die Hand nehmen“ (www.zeitzuleben.de).

Führungskräfte sollten sich nicht davor scheuen, sich bei Mitarbeitern zu entschuldigen. Denn indem sie Fehlverhalten eingestehen, stärken sie ihr Ansehen im Team – und fördern gleichzeitig Wir-Gefühl und Arbeitsfreude.

von Gitte Härter

„Bitte **entschuldigen** Sie – das war mein Fehler!“

Als Führungskraft sind alle Augen auf Sie gerichtet. Ihr Verhalten bestimmt die Richtung. Und es entscheidet über Ihr Image. Ob Ihre Mitarbeiter Sie schätzen und gerne für Sie arbeiten oder ob sie hinter Ihrem Rücken viel sagende Blicke wechseln. Entschuldigungen sind hierbei ein wichtiger Baustein: Übernimmt mein Chef die Selbstverantwortung, die er von uns immer fordert? Kann meine Chefin eigene Fehler zugeben? Haben wir tatsächlich eine offene Kommunikation und gehen konstruktiv miteinander um? Sie als Chef oder Chefin haben das in der Hand!

Ganz ehrlich: Sich zu entschuldigen ist nicht immer leicht. Manchmal muss man sogar ganz schön über seinen Schatten springen: Man fühlt sich im Recht. Man hat das Gefühl, der Andere reagiert übersensibel. Oder aber man mag sich bei diesem speziellen Gegenüber einfach nicht entschuldigen. Hinzu kommt, dass sich manche Menschen lieber die Zunge abbeißen würden, als einen Fehler zuzugeben. Gerade Führungskräfte empfinden dies häufig sogar als Schwäche und befürchten, sich damit eine Blöße zu geben.

Der erste Schritt, wenn Sie sich entschuldigen möchten, ist also, Ihre Entschuldigungsbereitschaft zu überprüfen – generell und im konkreten Fall:

- ☐ Wie leicht oder wie schwer fällt es mir, mich zu entschuldigen?
- ☐ Wovon hängt es ab, ob ich mich entschuldigen kann oder ob ich mich sträube? Mache ich Unterschiede beim Gegenüber und bei der Sache? Tue ich mich schwerer, wenn es um mich persönlich geht?

Die eigene Entschuldigungsbereitschaft zu überprüfen, ist deshalb wichtig, weil nur eine ehrlich gemeinte Entschuldigung auch richtig ankommt. Ihr Gegenüber spürt, ob etwas bloß dahingesagt oder tatsächlich gemeint ist. Und auch für Sie selbst fühlt es sich ganz anders an: Wer Selbstverantwortung übernimmt und eine Angelegenheit wirklich klären möchte, der ist sicherer in Wirkung und Ausdruck. Eine starke Entschuldigung erfordert zudem Ihre volle Aufmerksamkeit: Die Entschuldigung steht im Mittelpunkt.

Der geeignete Zeitpunkt: Die Devise heißt zeitnah! Entschuldigen Sie sich möglichst noch in der Situation oder kurz danach. Gleichzeitig

gilt aber auch: Es ist nie zu spät. Ich weiß, es fühlt sich manchmal komisch an, wenn schon einige Zeit verstrichen ist: „Ich kann doch jetzt nicht mehr damit ankommen…“ Doch! Es gibt kein Verfallsdatum für Entschuldigungen. Jeder schätzt es, wenn eine längst fällige Entschuldigung mit den Worten „Ich hätte das schon längst sagen sollen …“ oder „Es tut mir Leid, dass ich das nicht gleich mit Ihnen geklärt habe“ auf den Tisch kommt.

Der richtige Ort: Den besten Eindruck macht es, wenn Sie den Menschen, bei dem Sie sich entschuldigen wollen, persönlich in seinem „Reich“ besuchen. Bitte nie auf dem Gang im Vorbeigehen oder in der Kantine nach dem Motto „Weil ich Sie gerade treffe …“! Und lassen Sie auch nie eine Entschuldigung einfach ausrichten: „Sagen Sie dem Herrn Müller, dass es mir Leid tut.“

Der richtige Weg: Natürlich, das wissen Sie als Führungskraft: Bei persönlichen Vorkommnissen ist es wichtig, unter vier Augen darüber zu sprechen. Außer Sie haben einen Grund, sich bei Ihrem Team insgesamt zu entschuldigen. Die persönliche Entschuldigung ist auf jeden Fall Trumpf! Telefonisch bitte nur, wenn Sie an verschiedenen Orten sind. Und schriftlich bitte nur, wenn Sie sich schon mündlich entschuldigt haben. Man kann es schriftlich bekräftigen (ohne etwas zuvor Geklärtes nochmals aufzurollen). Eine Ausnahme: Wenn Sie selbst oder der Mitarbeiter sehr aufgebracht sind und nicht richtig zuhören, dann können Sie schriftlich den Weg bereiten und danach ein persönliches Gespräch führen. Passen Sie aber bitte auf: Schriftlich wird manches leicht missverstanden, gerade wenn die Situation aufgeladen ist.

Möglichst konkret entschuldigen

Bei der Entschuldigung geht es um ein aufrichtiges „Es tut mir Leid“. Damit man das auch wirklich erkennt, sind drei Dinge wichtig:

1. Sprechen Sie in der Ich-Form. Sagen Sie klipp und klar, wofür Sie sich entschuldigen:
   - ☐ „Es tut mir Leid, dass ich Ihnen die Informationen viel zu spät weitergeleitet habe.“
   - ☐ „Bitte entschuldigen Sie, dass ich Ihre Einwände damals nicht ernst genommen habe.“
   - ☐ …
2. Halten Sie Blickkontakt. Ein fester Blick transportiert die Aufrichtigkeit und wie ernst es Ihnen ist.
3. Lassen Sie die Entschuldigung dann erst einmal so stehen und wirken. Entwerten Sie sie nicht mit Argumenten oder gar Rechtfertigungen und wechseln Sie auch nicht schnell-schnell das Thema. Warten Sie die Reaktion ab. Wenn Ihr Gegenüber sauer reagiert oder Sie seinem Gesicht ablesen können, dass es nicht damit getan ist, dann fragen Sie nach einer kleinen Pause, in der sich die Entschuldigung setzen kann, nach: „Ist die Entschuldigung angenommen?“ Oder: „Wie wollen wir in der Sache weitermachen?

Die ideale Führungskraft ist sich nicht nur ihrer Vorbildfunktion bewusst, sondern sie verhält sich auch so. Damit wir uns richtig verstehen: Es geht nicht um stets makelloses Verhalten oder darum, alles zu wissen. Sondern es heißt schlicht und ergreifend: Indem Sie sich – wenn es der Anlass erfordert – entschuldigen, handeln Sie verantwortlich und zeigen Führungsstärke. Worte und Taten stimmen überein. Entschuldigungen sind deshalb auch ein wichtiges Führungswerkzeug. Idealerweise etablieren Sie eine Entschuldigungskultur: So gehen wir in unserem Team mit Fehlern um. So wollen wir miteinander reden – und gleichzeitig nicht alles auf die Goldwaage legen und Kollegen ein Fehlverhalten auch verzeihen können. Sie wissen doch selbst, wie stark der menschliche Faktor Klima und Performance beeinflusst. ■

Gitte Härter ist Coach, Trainerin und Buchautorin für Business-Themen (www.unternehmenskick.de).

Sieben gute Gründe, sich zu entschuldigen

1. Sie beweisen Selbstverantwortung.
2. Sie handeln souverän.
3. Sie gehen respektvoll mit anderen um.
4. Sie sind ein Konfliktlöser.
5. Sie sorgen für ein gutes Miteinander.
6. Sie zeigen Größe und Führungsstärke.
7. Sie werden angesehener und geschätzter.

Sieben große Fehler beim Entschuldigen

1. nebenbei
2. floskelhaft
3. zu schneller Themenwechsel
4. rechtfertigen
5. relativieren
6. aufrechnen
7. Schuldzuweisungen

Ein gutes Gedächtnis ist erlernbar. Was Sie dazu brauchen, weiß der Gedächtnis-Weltmeister: regelmäßiges Training und ein bildhaftes Vorstellungsvermögen.

Gedächtnis trainieren: Lassen Sie Ihrer **Phantasie** freien Lauf

von Boris N. Konrad

Sicher kennen Sie Situationen wie diese: Auf einer Messe kommt eine Person auf Sie zu, die Ihnen bekannt vorkommt. Vielleicht können Sie sich sogar noch daran erinnern, in welcher Firma sie arbeitet – aber der Name fällt Ihnen beim besten Willen nicht mehr ein. Sehr peinlich, vor allem wenn Sie selbst von ihr mit Namen angesprochen werden!

Zu Ihrer Beruhigung: Sie sind nicht allein! Vielen Menschen geht es so, dass sie die Namen ihrer Gesprächspartner schon nach einem kurzen ersten Gespräch vergessen haben. Bei einem weiteren Treffen, Tage später, nützt dann auch langes Grübeln nichts: Der Name ist weg. Wer es aber schafft, sich beim ersten Treffen den Namen dauerhaft zu merken, zeigt Respekt und Interesse und erntet Anerkennung und Vertrauen. Doch leider ist dies leichter gesagt als getan.

Auch in anderen Bereichen lässt einen das Gedächtnis immer wieder im Stich: Dinge, die man sich bewusst gemerkt hat, sind trotzdem genau im entscheidenden Moment nicht mehr da. Bei einer Rede hält man sich lieber an die Moderationskarten, weil die Sorge zu groß ist, das Wichtigste zu vergessen. Und bei Terminen oder Geburtstagen sind die meisten Menschen ohne Kalender aufgeschmissen. Gerne wird dies dann aufs Alter geschoben. Schließlich ist es ja bekannt, dass das Gedächtnis bereits ab 30 anfängt, schlechter zu werden. Aber mit dieser Ausrede macht man es sich zu leicht. Denn wie beim Computer spielen Hardware und Software ihre Rolle. Und mit den richtigen Methoden lässt sich das eigene Gedächtnis massiv verbessern. In einer kleinen Serie aus diesem und zwei weiteren Artikeln in den kommenden Ausgaben der „methodik" möchte ich Ihnen einige der Gedächtnistechniken näher bringen und Anwendungen im Berufsleben aufzeigen.

Das Schöne an den Gedächtnistechniken ist, dass Sie bereits mit recht wenig Übung und unabhängig von den eigenen Vorkenntnissen große und messbare Erfolge erzielen können. Vor wenigen Jahren hätte ich dieses Versprechen auch kritisch betrachtet. Schließlich geht man viele Jahre in die Schule, hat vielleicht noch studiert und sich regelmäßig fortgebildet – kann es da wirklich sein, dass es andere Lernansätze gibt, die man in all der Zeit nicht kennen gelernt hat? Ich wollte dies unbedingt ausprobieren. Und heute bin ich Gedächtnis-Weltrekordhalter im Namen merken. Um diesen Rekord zu erreichen, prägte ich mir auf den deutschen Gedächtnismeisterschaften 2010 in Heilbronn in

einer Viertelstunde 201 Namen zu den passenden Gesichtern ein. Viel wichtiger: Die Erfolge der Teilnehmer meiner Vorträge und Seminare zeigen mir, dass meine „5-Sterne-Methode" zum Namen merken tatsächlich für schnelle Erfolge im Berufsleben geeignet ist und auch die weiteren Methoden von großem praktischen Nutzen sind. Ein gutes Gedächtnis ist erlernbar!

Auch die Wissenschaft gibt dem Recht. Mit Hilfe funktioneller Magnetresonanztomographie kann man heute nachweisen, dass bei der Verwendung von Mnemotechniken (aus dem Griechischen stammender Oberbegriff für die Gedächtnistechniken) tatsächlich andere und zusätzliche Gehirnbereiche aktiviert werden. Durch das bloße Erlernen und Anwenden von Techniken kann man also mehr Gehirnareale beim Lernen mitnutzen.

Das Erfolgsrezept: In Bildern denken

Für die Anwendung wichtiger ist, was denn nun genau das Erfolgsrezept der Mnemotechniken ausmacht. Die Antwort lässt sich in drei Worten zusammenfassen: in Bildern denken! Das ist das Fundament der Gedächtnistechniken. Wenn Lerninhalte in mentale Bilder umgewandelt werden, werden diejenigen Gehirnbereiche aktiviert und in die Lernprozesse mit einbezogen, die für visuelles Vorstellungsvermögen, für Kreativität, Phantasie und auch für räumliches Navigieren zuständig sind.

Nun fällt es gerade Erwachsenen häufig schwer, sich etwas bildhaft vorzustellen. Statt Fotos vor dem inneren Auge zu sehen, existiert oft nicht mehr als die vage Erkenntnis, an etwas zu denken und sich einige Details des Vorgestellten ins Bewusstsein zu holen. „Schuld" daran ist oft die klassische Ausbildung, die allzu sehr auf textbezogenes Lernen setzt und viel zu wenig mit Bildern arbeitet. Schüler werden ab einem gewissen Alter angehalten, lieber Texte zu schreiben anstatt Bilder zu malen. Notizen haben ordentlich Zeile für Zeile zu sein, anstatt durch kreative Anordnung der Worte selbst für das Gehirn leichter verarbeitbar zu sein. Das ist schade, denn die Bilder sind es, die sich unser Gehirn viel besser merken kann. Sie können das leicht selbst überprüfen, indem Sie an eine besonders schöne Erinnerung denken, an einen schönen Tag, ein tolles Erlebnis. Wenn Sie sich erinnern, fallen Ihnen die Bilder dazu wieder ein, teils mit unglaublich vielen Details. Text-Infor-

Foto: 5-Sterne-Team

„Guten Abend, Herr …?": Der Smalltalk mit Geschäftspartnern oder Kunden ist eine typische Szene im beruflichen Alltag. Häufig aber grübelt man beim nächsten Treffen nach dem Namen des Gesprächspartners. Nicht so Boris Nikolai Konrad (rechts) – als Weltrekordler kann er sich in einer Viertelstunde mehr als 200 Namen merken. Sein Geheimnis ist die Mnemotechnik: sich Namen oder Fakten mit Merkwörtern und Bildern ins Gedächtnis einzuprägen.

Gedächtnistraining: Vortrag und Workshop bei den Praktikertagen

Namen, Zahlen oder Vorträge spielend einfach einprägen – wer das kann, ist eindeutig im Vorteil. Gedächtnis-Weltmeister und Weltrekordhalter Boris Nikolai Konrad erläutert bei den Helf-Recht-Praktikertagen am 10./11. November, wie´s geht. In seinem Vortrag erläutert er anhand von Beispielen aus Alltag und Beruf, wie Sie mit einfachen Techniken auf fantasievolle Art und Weise Ihre Gedächtnisleistungen signifikant verbessern. In einem zusätzlichen Workshop können Sie diese Techniken intensiv trainieren. – Weitere Informationen zum Programm der Praktikertage sowie Anmeldemöglichkeit:

➔ Internet: www.helfrecht.de
➔ Telefon: 00 49 (0) 92 32 / 60 10

mationen oder Fakten, wie vielleicht das genaue Datum des Tages, an den Sie gerade denken, das kommt erst sehr nachrangig.

Wichtig ist auch, dass die mentalen Bilder viel mehr sind als Fotos. Wenn Sie sich etwas vorstellen oder Inhalte in mentale Bilder kodieren, sollten Sie nicht versuchen, sich ein Standbild vorzustellen, sondern eher einen Film, in dem Sie mit allen Sinnen mittendrin sind. Bewegung gehört dazu, genauso auch Geräusche. Außerdem Emotionen, die die Szenerie bei Ihnen auslöst, oder auch die Vorstellung, wie etwas schmeckt, riecht oder sich anfühlt.

Ihr Vorstellungsvermögen können Sie leicht trainieren, indem Sie sich gelegentlich Dinge vorstellen, die gerade nicht da sind oder gar nicht real sein können. Denken Sie beispielsweise einmal an eine Rose. Beschreiben Sie die Bilder und Gefühle, die dann entstehen, und konkretisieren Sie diese: Wie sehen die Blätter aus? Und der Stängel? Wie fühlen sich die zarten Blütenblätter an? Aber auch die Stacheln? Wie riecht die Blüte?

Natürlich ist dies zunächst ungewohnt. Vermutlich haben Sie seit längerer Zeit Ihre Phantasie nicht mehr frei agieren lassen. Versuchen Sie es gelegentlich, und Sie werden merken, dass Ihnen dies immer natürlicher vorkommt. Wenn das der Fall ist, lassen sich diese mentalen Bilder oder Filme auch sehr gut zum Lernen einsetzen. Probieren Sie es doch mit der folgenden Übung gleich mal aus:

Die Geschichte der Präsidenten

Bitte lesen Sie die folgende „Geschichte". Stellen Sie sich das Geschehen dabei so gut wie möglich vor Ihrem inneren Auge vor. Achten Sie auf Bewegungen, Geräusche, Gefühle und dergleichen. Lassen Sie das Ganze mindestens zweimal abspielen und gehen Sie langsam Satz für Satz vor.

Die Geschichte beginnt dort, wo Sie sich gerade befinden. Vor Ihnen taucht plötzlich ein großer Haufen **Heu** auf. Sie treten heran und machen eine **Lücke** in den Haufen, teilen ihn also in zwei Hälften. So können Sie wieder hindurchschauen und sehen dahinter, wie ein **Hai** einen **Mann** in den Arm beißt. Der Mann erschrickt und **schielt** zur Seite. Dort befindet sich ein großer **Kasten**. Auf diesem Kasten steht ein **Sack**. In dem befindet sich **Weizen**. Da kommt plötzlich ein **Herzog** vorbei und befiehlt den Leuten in seinem Gefolge in **rauem** Ton, den Sack mitzunehmen. Am Gut des Herzogs angekommen, werden Sie mit **Kohle** bezahlt, als plötzlich ein **Wolf** vorbeikommt und alle aufschreckt.

Und nun denken Sie an Ihre Bilder. Können Sie die Geschichte wiedergeben? Wenn Sie sich überprüfen, achten Sie einmal bewusst auf die markierten Begriffe. Mit dieser Geschichte und diesen Begriffen haben Sie sich nämlich die deutschen Bundespräsidenten in der richtigen Reihenfolge eingeprägt:

Heu	➔	Heuss
Lücke	➔	Lübke
Hai + Mann	➔	Heinemann
Schielt	➔	Scheel
Kasten	➔	Carstens
Sack + Weizen	➔	von Weizsäcker
Herzog	➔	Herzog
Rau	➔	Rau
Kohle	➔	Köhler
Wolf	➔	Wulff

Vielleicht kannten Sie schon vorher alle Bundespräsidenten. Aber indem Sie Bilder eingesetzt haben, können Sie sie nun schnell und spontan in der richtigen Reihenfolge aufsagen. Auch Kinder, die die meisten Präsidenten nicht erlebt haben, können sie mit dieser Geschichte in kürzester Zeit erlernen. Und zugleich haben wir schon eine Methode zum Namen merken eingesetzt, indem die Präsidentennamen in Bilder umgewandelt wurden. Mehr zu dieser Technik in der nächsten Ausgabe von „methodik". ■

Boris Nikolai Konrad ist Gedächtnis-Weltmeister und Weltrekordhalter im Namen merken sowie Mitglied im 5-Sterne-Trainingsteam (www.boriskonrad.de).

Kritikgespräche mit Mitarbeitern enthalten viel Konfliktpotential. Das Modell der „gewaltfreien Kommunikation" kann viel Stress aus solchen Gesprächen nehmen.

von Günter Seemann

Konflikt-gespräche **stressfrei** führen

In meiner täglichen Praxis als Coach für Führungskräfte werde ich immer wieder mit folgender Aufgabenstellung konfrontiert: „Wie kann ich schwierige Gespräche mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stressfrei bewältigen?" Die wiederkehrende Problematik: Führungskräfte suchen nach einer Vorgehensweise, mit der sie unangenehme Themen, Konflikte oder den Wunsch nach Verhaltensänderungen erfolgreich zur Sprache bringen können. Zudem sollten diese Unterredungen möglichst ohne Stress verlaufen.

In der Coachingpraxis gibt es verschiedene Wege zur Lösung dieser Situation. Ich habe aber beobachtet, dass ein Modell deutlich bessere Ergebnisse hervorbrachte als die anderen Ansätze. Es ist die von dem amerikanischen Psychologen Dr. Marshall B. Rosenberg entwickelte Methode der gewaltfreien Kommunikation. Dieses Kommunikationsmodell besteht aus nur vier einfachen Schritten, die leicht lernbar sind – dazu später mehr.

Die gewaltfreie Kommunikation bietet Führungskräften eine Vorgehensweise an, mit der sie sehr effektiv eine Veränderung bei Mitarbeitern erreichen können, ohne ihre Macht nutzen zu müssen. Darüber hinaus entsteht nicht der übliche negative emotionale Stress bei den Gesprächspartnern, auch wenn sehr unangenehme Themen angesprochen werden müssen. Die Kommunikation bleibt in der „Freund/Freund-Ebene", kreatives Denken in Lösungen wird nicht durch das evolutionäre „Neandertal-Programm" mit seinen Reaktionsmustern „Gegenwehr oder Rechtfertigung" unterbrochen. Den größten Vorteil sehe ich aber darin, dass die Führungskraft bei der Anwendung dieses Modells ihre eigenen Gefühle oder Frustrationen ausdrücken kann, ohne den anderen zu verletzen.

Manchmal muss kritisiert werden

Es gehört zu den elementaren Aufgaben einer Führungskraft, Mitarbeiter auf Fehlverhalten hinzuweisen und sie, wenn nötig, aufzufordern, ein anderes Verhalten an den Tag zu legen. Diese Gespräche sorgen bei beiden Seiten meist für großen Stress. Warum ist das so?

Unser Bewusstsein wird trotz fortgeschrittener Evolution hauptsächlich von unbewussten Programmen gesteuert. Bei einem Angriff oder einer Bedrohung reagieren wir genauso, wie zu der Zeit, als wir noch Neandertaler waren. Unser Gehirn schaltet alle nicht notwendigen Aktivitäten ab, wie zum Beispiel kreatives Denken, und beschränkt sich auf wenige, aber „lebensrettende" Funktionen: Der Ausstoß von Adrenalin wird erhöht, die gesamte Muskulatur ist angespannt. Wir denken nur noch darüber nach, ob Angriff oder Flucht geboten sind. Bei einem Kritikgespräch passiert sehr oft genau dasselbe. Viele Menschen empfinden Kritik als Angriff und reagieren mit Gegenvorwürfen (Angriff) oder Rechtfertigungen (Flucht). Eine kreative Auseinandersetzung mit der Kritik kann überhaupt nicht stattfinden, weil die dafür notwendigen Gehirnareale gerade nicht aktiv sein können.

Alle Menschen werden nach diesem Programm gesteuert, auch Führungskräfte. Deshalb nutzen sie es bei der Durchsetzung ihrer Forderungen (Angriff), in der Hoffnung, dass ihr Angriff stark genug ist und der andere nachgibt (Flucht). In der Regel ist dabei der Vorgesetzte in der stärkeren Position, so dass er seine Forderung nach Verhaltensänderung schon daraus begründet erfüllt bekommt (Flucht). Der Mitarbeiter beugt sich der Gewalt, hat aber keine Vorstellung, warum er sein Verhalten ändern soll. Die Wahrscheinlichkeit ist deshalb groß, dass er in das alte Verhaltensmuster zurückfällt. Ein erneutes Gespräch mit viel Stress muss geführt werden.

„Gewaltfreies" Kritikgespräch

Mit dem Modell der gewaltfreien Kommunikation kann man besonders Kritikgespräche für alle Beteiligten viel stressfreier und vor allen mit viel besseren Ergebnissen führen. Durch diese Form der Kommunikation vermeiden Sie, dass sich der Mitarbeiter angegriffen fühlt. Wie man vorgehen sollte, um diese Effekte zu erreichen, zeigen bildhaft die zwei folgenden Beispiele. Zunächst die Beschreibung eines Kritikgespräches, bei dem der Vorgesetzte eine Verhaltensänderung vom Mitarbeiter fordert. Bitte lassen Sie die Aussagen auf sich wirken und fragen Sie sich, ob und durch welche Formulierungen Sie sich, wenn Sie der Mitarbeiter wären, angegriffen fühlen würden:

„Herr M., ich muss mit Ihnen über Ihren letzten, recht dürftigen Arbeitsbericht sprechen. Erstens haben Sie mal wieder Ihre eigene, gewöhnungsbedürftige Aufstellung verwendet, die mir absolut nicht gefällt. Ich habe Ihnen schon mehrfach gesagt, dass ich nur die festgelegte Berichtsstruktur akzeptiere. Zweitens haben Sie wieder die Mindestzahl der wöchentlichen Kundenbesuche nicht erfüllt. So geht das nicht. Ich bekomme langsam den Eindruck, dass Sie sich nicht genug engagieren. Wenn das nicht besser wird, kann das für Sie unangenehme Konsequenzen haben. Also strengen Sie sich ab jetzt mehr an."

Wie würden Sie sich als Mitarbeiter nach einem solchen Gespräch fühlen? Haben Sie sich schon passende Rechtfertigungen überlegt? Wissen Sie, was Ihr Chef zukünftig von Ihnen erwartet? In dem Beispiel wird der Mitarbeiter fast in jedem Satz von seinem Vorgesetzten verbal angegriffen. Der Vorgesetzte

- ☐ bewertet („recht dürftigen Arbeitsbericht", „mal wieder Ihre eigene, gewöhnungsbedürftige Aufstellung verwendet")
- ☐ kritisiert („die mir absolut nicht gefällt")
- ☐ legt Maßstäbe an („schon mehrfach gesagt, dass ich nur die festgelegte Berichtsstruktur akzeptiere")
- ☐ interpretiert („ich bekomme langsam den Eindruck, dass …")
- ☐ droht mit Strafen („wenn das nicht besser wird, …")

Bei der gewaltfreien Kommunikation wird die Forderung nach einer Verhaltensänderung als Bitte formuliert. Vorher wird dem Mitarbeiter genau mitgeteilt, aus welchem Grund oder Bedürfnis heraus man dies will. Bitte meinen Sie nicht, dass diese Form bei Kritik zu weich sei. Ganz im Gegenteil: Mit der gewaltfreien Kommunikation können Sie alle Verhaltensthemen, egal welcher Eskalationsstufe, bearbeiten und werden deutlich bessere Ergebnisse erzielen.

Buchtipp zum Thema

Günter Seemann: **Gewaltfreie Kommunikation im Führungsalltag. Wie Sie erfolgreich Gespräche führen und stressfrei Konflikte lösen.** *Verlag Books on Demand, 2009, 120 Seiten, 14,80 Euro. – ISBN: 978-3-8370-3883-5.*

Foto: Bilderbox

Miteinander statt gegeneinander: Ziel eines Kritikgespräches sollte es immer sein, sich gemeinsam auf eine Verhaltensänderung zu einigen.

Wir formulieren jetzt unser Beispiel von eben mit den vier Schritten der gewaltfreien Kommunikation. Auch hier bitte ich Sie, darauf zu achten, ob Sie sich angegriffen fühlen:

1. Beobachtung – Sie beschreiben Ihre Beobachtung ohne Beurteilung und Bewertung: *„Herr M., ich möchte mit Ihnen über Ihren letzten Arbeitsbericht sprechen. Erstens habe ich festgestellt, dass Sie Ihre eigene Berichtsform verwenden, und zweitens haben Sie die festgelegte Mindestzahl der wöchentlichen Kundenbesuche nicht erreicht."*

2. Gefühl – Sie sprechen aus, wie Sie sich fühlen, wenn Sie diese Handlung beobachten: *„Das hat mich einerseits frustriert und andererseits enttäuscht, …"*

3. Bedürfnisse – Sie erklären, welche Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen: *„… weil ich Wert darauf lege, dass sich alle an die festgelegte Berichtsstruktur halten, denn dadurch habe ich sofort einen genauen Überblick über die wöchentlichen Vertriebsergebnisse. Ganz besonders wichtig ist mir aber, dass alle die Mindestanzahl der Kundenbesuche erreichen, denn das gibt mir die Sicherheit, dass wir unseren Betreuungsauftrag gegenüber unseren Kunden erfüllen."*

4. Bitte – Sie sagen konkret, was Sie genau vom anderen wollen: *„Deshalb möchte ich Sie bitten, dass Sie zukünftig Ihren Bericht nach der vereinbarten Struktur erstellen und dass Sie die Mindestzahl der Kundenbesuche nicht mehr unterschreiten. Ist das so in Ordnung für Sie?"*

Antwortet der Mitarbeiter mit „ja", bedanken Sie sich für sein Einsehen und das Gespräch. Antwortet er mit „nein", versuchen Sie, ihn zu einer gemeinsamen Lösungssuche zu gewinnen: *„Wären Sie bereit, mit mir nach einem Weg zu suchen, wie wir mein Bedürfnis nach Überblick und Sicherheit erreichen können?"*

Wenn Sie sich wieder in den Mitarbeiter versetzen: Fühlten Sie sich in diesem Beispiel angegriffen? Mussten Sie sich rechtfertigen? Wissen Sie, was der Vorgesetzte wollte und warum? Können Sie dieser Bitte nachkommen? Wir Menschen erfüllen anderen lieber eine Bitte als eine Forderung. Deshalb ist die gewaltfreie Kommunikation in Konfliktsituationen so erfolgreich. ■

Günter Seemann ist interner Coach für Führungskräfte in einem großen Wirtschaftsunternehmen (www.seemann-gewaltfrei.bodautor.de).

Die vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation

1. **Beobachtung:** Teilen Sie mit, auf welche Beobachtung, Wahrnehmung und Situation Sie sich beziehen. Die Kunst besteht darin, unsere Beobachtung dem anderen ohne Beurteilung und Bewertung mitzuteilen.

2. **Gefühl:** Sprechen Sie aus, wie Sie sich fühlen, wenn Sie diese Handlung beobachten. Fühlen Sie sich frustriert, genervt, irritiert oder froh, amüsiert, usw.?

3. **Bedürfnis:** Erklären Sie, welche Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen, warum Sie also frustriert, genervt, … sind.

4. **Bitte:** Sagen Sie konkret, was genau Sie von dem anderen wollen, damit Ihr Bedürfnis erfüllt wird. Ihr Gesprächspartner erfüllt Ihnen lieber eine Bitte als eine Forderung!

Nur Tote bleiben liegen

Anja Förster und Peter Kreuz sind bekannt als „Business-Querdenker". In ihrem neuen Buch plädieren sie dafür, durch ein „anderes Denken und Handeln" bisher verborgene Potenziale in den Unternehmen zu „entfesseln".

von Wolfram Lehmann

Zum Buch: „Es geht um … eine fundamental andere Art des Managements. Um ein anderes Handeln und Denken." (Seite 11) Das ist sicher etwas übertrieben. Denn Erfolg im Management bestand und besteht bereits seit jeher darin, sich verändernden Umständen mit neuen Ideen und neuen Methoden zu begegnen – nicht erst seit Neuestem.

Wir reden heute vom „Web 2.0". Damit ist nicht nur die fortschreitende Revolution in der Informations- und Kommunikationstechnologie verbunden, sondern auch eine Revolution in der Haltung potenzieller Mitarbeiter und Kunden. Beispielsweise suchen so genannte „High Potentials" (besonders qualifizierte Bewerber/Mitarbeiter) mittlerweile nicht einfach nur nach einem hohen Gehalt, sondern auch nach Freiheit in der Gestaltung ihres Arbeitsalltages; oder viele Kunden stellen ihre positiven und negativen Erfahrungen (etwa mit Produkten, Dienstleistungen und Servicequalität von Unternehmen) in Internetforen dar und erzeugen so eine neue Marktmacht. An dieser Stelle bekommt das Buch seinen besonderen Nutzen. Es nimmt genau diese – streckenweise durchaus revolutionären – Veränderungen in den Blick.

Zu den Autoren: Anja Förster hat Wirtschaftswissenschaften studiert und war bei der Unternehmensberatung Accenture tätig. Seit 2001 ist sie selbstständige Managementberaterin. Peter Kreuz ist promovierter Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler. Er war Berater bei Andersen-Consulting und Professor für internationales Marketing und Management in Wien. Das Paar ist verheiratet und lebt in Heidelberg und Frankreich.

Worauf wollen die Autoren hinaus? Anja Förster und Peter Kreuz wollen ihre Leser wachrütteln: „Verstehe den Wandel! Nutze die Möglichkeiten." (12) Dahinter steht die Annahme, dass die durch die Informations- und Kommunikationstechnologie hervorgerufenen Veränderungen weiter voranschreiten werden. Sie meinen, dass es zwingend nötig sei, darauf zu reagieren, noch besser vorausschauend zu agieren. Dabei beobachten sie weltweit eine Fülle höchst unkonventioneller, aber überaus erfolgreicher Lösungen.

Wie soll dieses Ziel erreicht werden? Mit vielen konkreten Beispielen vermitteln die Autoren Anregungen, die Situation im eigenen Unternehmen zu überdenken. So, wenn sie erzählen, dass es bei IBM keine festen Arbeitszeiten mehr gibt, sondern nur noch klare Beschreibungen von zu erzielenden Lösungen und bis wann diese vorzuliegen haben. Ob die Mitar-

beiter diese Ergebnisse zu Hause oder im Büro erarbeiten, ob sie tagsüber oder nachts tätig sind, ist für IBM nicht mehr relevant (32/33). Für die Mitarbeiter schafft das eine neue Freiheit und Raum für Kreativität. „Andererseits erfordert das lauter ´Selbst'-Fähigkeiten: Selbstdisziplin, Selbstorganisation, Selbstverantwortung, Selbsteinschätzung, Selbstkontrolle, Selbstsicherheit, Selbstvertrauen." (34) Das müssen manche Mitarbeiter erst lernen.

Anderes Beispiel: Goldcorp, eine große Gold fördernde Minengesellschaft, hat als Reaktion auf zur Neige gehende Vorkommen in ihren Minen bis dahin vertrauliche geologische Daten und Karten im Internet veröffentlicht – ein Tabubruch in der Branche und ein hohes unternehmerisches Risiko. Damit verbunden war allerdings die Bitte an die internationale fachlich interessierte Nutzergemeinschaft, Vorschläge zu machen, wie die Gesellschaft ihre Explorationsstrategien und Fördertechniken verbessern könne. Die eingegangenen Vorschläge waren so vielfältig und qualifiziert, dass Goldcorp in der Folgezeit seinen Gewinn verzehnfachen konnte (124/125).

Oder Alberto Alessi, ein bekannter Designer, der weltweit etwa 200 freie Mitarbeiter hat. Statt ihnen nur Aufträge zur Ausführung zu geben, pflegt er systematisch den Austausch mit ihnen und ist für ihre Ideen zu Produkten oder Projekten immer gerne erreichbar. Auf diese Weise ist seitdem etwa die Hälfte aller neuen Projekte entstanden (68).

Dementsprechend können die Überschriften der einzelnen Kapitel durchaus widersprüchlich wirken: „Binde Deine Kunden! Lasse sie frei!" heißt es beispielsweise als Überschrift über das vierte Kapitel. Dort wird unter anderem erläutert, wie ein besonders hartnäckiger Kritiker des Bordessens einer Fluggesellschaft kurzerhand als Testesser eingeladen wurde und Verbesserungsvorschläge machen durfte (86/87).

Worin besteht der Lerneffekt des Buches? Die Beispiele stammen größtenteils aus dem Bereich von großen Unternehmen; daraus aber ein „betrifft mich nicht" zu schlussfolgern, wäre genau der Irrtum, dem Förster/Kreuz so entschlossen entgegen treten wollen. Leser aus kleineren Unternehmen sind eben gefordert, ein bisschen zu transferieren: Wo betreffen mich als Mittelständler, als Handwerksmeister, als Selbstständiger oder als abhängig Beschäftigter die so herausfordernd beschriebenen Entwicklungen? Die Autoren wollen erreichen, dass sich jeder Leser überlegt: Wo habe ich die anstehenden Veränderungen unterschätzt? Gibt es einen Veränderungsbedarf in meinem Verantwortungsbereich, den ich bisher resignierend als „geht nicht" abgetan habe?

Nutzen für HelfRecht-Anwender: Hierin liegt der spezifische Nutzen für den HelfRecht-Anwender. Die unzähligen Beispiele in dem Buch setzen die eigene Phantasie in Gang, es bringt ins Nachdenken. Das wiederum ist klassisch unternehmerisches Handeln: Entwicklungen absehen und auf diese ruhig, aber entschlossen reagieren.

Persönliche Wertung: Man kann sich darüber streiten, ob die polarisierende Darstellungsweise nicht streckenweise die Grenze von „frech" zu „überheblich" bereits überschritten hat. Wer sich davon nicht abschrecken lässt, wird einen präzise geschärften Blick über anstehende Veränderungen durch die fortschreitende Informations- und Kommunikationstechnologie bekommen. Und er wird automatisch über notwendige Verbesserungen und neue Ideen für den eigenen Verantwortungsbereich nachdenken. ■

Anja Förster / Peter Kreuz: **Nur Tote bleiben liegen. Entfesseln Sie das lebendige Potenzial in Ihrem Unternehmen.** *Campus-Verlag, Frankfurt/M., 2010, 247 Seiten, 24,90 Euro. – ISBN 978-3-593-39220-2. Auch als Hörbuch erhältlich.*

Wolfram Lehmann ist Pfarrer mit Geschäftsführer-Ausbildung und HelfRecht-Trainingspartner (wolfram-lehmann@arcor.de).

Evolutionsmanagement – ein neues Schlagwort für die Wirtschaft. Es geht darum, Entwicklungen, Gesetzmäßigkeiten und Problemlösungs-Strategien aus der Natur auf die Planung und Führung von Unternehmen zu übertragen. Vor allem in Hinblick auf Innovationsentwicklung können Erkenntnisse der Evolution viele Anregungen liefern.

von Dr. Klaus-Stephan Otto

Orientieren an **Natur** und **Evolution**

Vor zwei Jahren wurde überall auf der Welt der 200. Geburtstag von Charles Darwin gefeiert. Aus diesem Anlass wurde auch heftig über sein Leben und seine Bücher diskutiert, insbesondere über sein vor 150 Jahren erschienenes epochales Werk „On the origin of species by means of natural selection" („Über die Entstehung der Arten"). Dadurch erhielt die von Darwin begründete Evolutionstheorie eine breite Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit.

Gleichzeitig kam es zu einer Wirtschaftskrise, wie die Welt sie in diesem Ausmaß nach dem Zweiten Weltkrieg noch nicht erlebt hatte und deren Folgen uns noch lange beschäftigen werden. Beides zusammen führte zu einem breiten Interesse der Öffentlichkeit am Thema Lernen aus Naturprozessen und Evolution für wirtschaftliches Handeln. Die Tatsache, dass die weltweite Krise von den meisten Wirtschaftswissenschaftlern nicht vorhergesehen wurde, stellte die traditionelle Wirtschaftslehre sowie lineare Planungskonzepte in Frage und förderte die Bereitschaft, sich auch in diesem Umfeld mit evolutionären Konzepten auseinanderzusetzen: In der Wirtschaft werden nicht nur neue Produktionsweisen und Produkte gebraucht, sondern auch neue Denkweisen und Lösungsansätze.

Die Bionik liefert dies bereits seit vielen Jahren, indem sie evolutionäre Lösungen der Natur auf technische Anwendungen des Menschen überträgt. Denken Sie nur an den Lotus-Effekt

moderner Oberflächen oder die Form- und Gewichtsoptimierung technischer Bauteile. Das Evolutionsmanagement erweitert nun die Bionik auf andere Felder des wirtschaftlichen Handelns.

Der Begriff „Evolutionsmanagement" bezeichnet eine spezielle Herangehensweise an das Management von Organisationen. Dabei werden die Vorgänge in und zwischen Organisationen als Lebensprozesse betrachtet, die nach den gleichen oder ähnlichen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten ablaufen wie andere Prozesse in der Natur. Es geht nicht nur darum, mit Analogien aus der Natur zu arbeiten, sondern das Wirtschaftsgeschehen als einen Teil der vielfältigen evolutionären Entwicklungen auf der Erde zu sehen, für den die gleichen Gesetzmäßigkeiten gelten wie in der Natur. Das Evolutionsmanagement bietet ein Fundament für eine umfassende, nachhaltige Unternehmensentwicklung, denn konsequentes, nachhaltiges Wirtschaften bedeutet weit mehr als nur das Anbieten nachhaltiger Produkte. Es besagt, dass Unternehmen auf allen Ebenen nachhaltig geführt und gesteuert werden.

Grenzenlose Ideenvielfalt

Der Mensch sieht sich häufig als Krone der Schöpfung, weil er glaubt, sich durch technische Entwicklungen von der Natur abgenabelt zu haben. Wie war er stolz, als er zum ersten Mal in der Lage war, zu fliegen! Dabei hatte er nur das geschafft, was in der Natur schon seit Millionen von Jahren möglich ist. Menschliche Innovationen sind im Vergleich zu der enormen Vielfalt in der Natur vergleichsweise gering. Die Vielfältigkeit und der Ideenreichtum in der Tier- und Pflanzenwelt scheinen unbegrenzt. Um nur ein paar „Rekorde" zu nennen: Eine Küstenseeschwalbe fliegt jedes Jahr 36.000 Kilometer, der Gepard kann bis zu 120 km/h schnell laufen, ein Schmetterling hat bis zu 12.000 Augen und der Rhinozeroskäfer der Dynastinae-Familie kann das 850-fache seines eigenen Körpergewichtes tragen. Obwohl viele die Innovationskraft der

Anders wirtschaften: Evolutionsmanagement

Die wirtschaftlichen Turbulenzen der vergangenen Zeit haben deutlich gemacht, dass die traditionellen volks- und betriebswirtschaftlichen Konzepte an ihre Grenzen stoßen. Auch die durch ein Erdbeben ausgelöste Atomkatastrophe in Japan belegt, dass bei wirtschaftlichen Aktivitäten das Zusammenspiel von Mensch, Natur und Technik neu austariert werden muss. An diesem Punkt setzt das **Evolutionsmanagement** an, das von fünf Grundpfeilern getragen wird:

- ☐ **Evofitness** nutzt 3,5 Milliarden Jahre Erfahrung der Evolution für die individuelle Führung von Unternehmen (Organisations- und Strategieentwicklung, Veränderungsprozesse, …), um die optimale Anpassungsfähigkeit an sich immer schneller wandelnde Märkte zu erlangen: fit auf dynamischen Märkten.
- ☐ **Innovationen leben** – hier geht es darum, sich bei der Entwicklung von Innovationen im Unternehmen von der Natur inspirieren zu lassen. Vorhandene Lösungen aus der Geschichte der Evolution werden übertragen, aber auch evolutionäre Lösungswege übernommen.
- ☐ **Potentiale entfalten für Mensch und Unternehmen** – durch Mitarbeiter, die sich ihrer Stärken bewusst sind und diese im Team realisieren dürfen, kann der Erfolg des Unternehmens nachhaltig gesichert werden.
- ☐ **Management mit Nachhaltigkeit** ist notwendig, um die langfristige Existenz des Unternehmens abzusichern. Die Natur bietet eine große Bandbreite an Vorgehensweisen, mit denen nachhaltiges Führen im Unternehmensalltag umgesetzt werden kann.
- ☐ **Schwarmintelligentes Netzwerken** nutzt die Intelligenz Vieler für den gemeinsamen Erfolg. Das gilt im Unternehmen bei der Einbeziehung aller Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg, aber auch für intelligente Kooperationen mit Partnern, deren Zusammenarbeit man so nicht erwartet hätte. Ein Garant für ungewöhnliche Lösungen. Erfolgreiche Unternehmen bieten ihren Kunden immer häufiger nicht nur ein einzelnes gutes Produkt, sondern eine Komplettlösung in Zusammenarbeit mit mehreren Partnern.

Natur bewundern, werden Naturmodelle beim Innovationsgeschehen in den Unternehmen noch wenig berücksichtigt.

Es geht aber nicht nur um einzelne technische Lösungen in der Natur, wie sie von der Bionik übertragen werden. Evolutionsmanagement bedeutet, sich die Prozesse und Vorgehensweisen der Natur zunutze zu machen. Dies wird dann neben der Produktinnovation auch in den Markt-, Kultur-, Struktur- sowie Prozessinnovationen angewandt. Bei der Innovationsentwicklung geht es also nicht nur um eine einfache strategische Planung mit klarem Ziel, sondern auch um Herantasten, Ausprobieren und um das Zulassen von Unerwartetem. Dabei werden verschiedene Strategien aufgenommen. Ihr Erfolg wird getestet und dann verstärkt. Wie können Sie eine Haltung entwickeln, die scheinbar nicht Passendes in Ihre Innovationsentwicklung mit einbezieht?

Mutationen und Rekombinationen in der Natur sind mit Innovationen in Organisationen vergleichbar, die sich in Auseinandersetzung mit dem Umfeld als Ideen durchsetzen können. Innovation in der Natur entwickelt sich nach dem VAB-Modell (Vielfalt herstellen, Auswählen, Bewahren): Es entsteht eine Vielzahl von Organismen, in Auswahlprozessen setzen sich die Bestangepassten durch, und was sich bewährt, wird bewahrt. Dieses VAB-Prinzip funktioniert auch in Organisationen. Lassen Sie mich das an einem Beispiel aus unserer Arbeit in der Entwicklungsabteilung eines Automobilkonzerns darstellen: In zwei Kreativ-Workshops wurden auf Grundlage der von uns identifizierten 15 Innovationswege der Natur 100 neue Produktideen erarbeitet. Nun konzentrierte man sich durch eine erste Priorisierung auf die zehn innovativsten Produktideen. Die Werksleitung entschied schließlich, vier davon umzusetzen. Von diesen vier Ideen wurden drei in Projekten realisiert.

Vorbild Natur: Das Evolutionsmanagement überträgt Erkenntnisse aus der Tier- und Pflanzenwelt auf die Organisation und Führung von Unternehmen.

Foto: Christoph Beck

Die notwendigen Ressourcen wurden gesichert. Darauf folgten Personalaufbau und die Optimierung der Schnittstellenprozesse. Eine neue Organisationsstruktur stärkte die Selbstorganisation in der Abteilung (Schwarmintelligenz). Die Entwicklungsabteilung des Automobilkonzerns ist inzwischen von der Ideenfindungsphase erfolgreich in die Projektrealisierungsphase übergegangen.

Rekombination: Bausteine neu zusammensetzen

In der Natur entstehen Neuheiten vor allem durch Mutation, Rekombination und durch die Weitergabe von Verhaltensweisen und Erfahrungen, wie sie inzwischen mit spannenden Ergebnissen in der Epigenetik beschrieben wird. Bei der Rekombination werden vorhandene Gene durch die geschlechtliche Fortpflanzung in einer neuen Art und Weise zusammengesetzt. Die Rekombination des genetischen Materials kann neue, bisher nicht existente Merkmale hervorbringen und damit eine schnelle Variation der Lebewesen bewirken. Übertragen auf Organisationen bedeutet Rekombination die Entwicklung von etwas Neuem durch die Kombination von Bestehendem. So gelang es den Erfindern des iPhones, bereits bekannte Bausteine so neu zusammen zu stellen, dass am Ende ein innovatives und überaus erfolgreiches Produkt auf den Markt kam.

Lernen aus den Ideen der Natur

Für Unternehmer und Unternehmen ergeben sich daraus konkrete Anregungen, um gezielt Innovationsentwicklung zu betreiben:

- ☐ Untersuchen Sie für Ihr Feld vergleichbare Naturprozesse und lernen Sie aus diesen Ideen.
- ☐ Leben Sie eine Innovationen fördernde Fehlerkultur, in der Fehler als Chance zur Weiterentwicklung genutzt werden können.
- ☐ Beteiligen Sie die gesamte Belegschaft an der Innovationsfindung, nicht nur die Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung. Installieren Sie ein unbürokratisches Vorschlagswesen mit schnellem Feedback-Verfahren und schneller Prämienauszahlung.
- ☐ Stellen Sie eine große Vielfalt an möglichen Neuentwicklungen her. Orientieren Sie sich am Prinzip des High Throughput Screening: Am Computer werden Millionen Experimente in kürzester Zeit ausprobiert.
- ☐ Bringen Sie Produkte frühzeitig auf den Markt und lassen Sie den Markt entscheiden, was erfolgreich ist.

Unsere Wirtschaft braucht einen Paradigmenwechsel: Wir brauchen eine Produktpolitik, die auf Nachhaltigkeit achtet und die im Einklang mit der Natur produziert. Wir benötigen ein Management, das Unternehmen nach evolutionären Prinzipien führt und offen ist für zufällige Gelegenheiten und Richtungswechsel. Neue Prozesse werden entstehen, in denen die Natur eine größere Rolle spielt als bisher. Erste Beispiele gibt es bereits: So nutzen beispielsweise die Hamburger Wasserwerke Wasserflöhe, um die Qualität des Wassers zu überprüfen. Die Tiere werden gefilmt und ihre Geschwindigkeit wird gemessen. Schwimmen sie langsamer, so ist dies ein Indiz für Schadstoffe im Wasser. Dies geht schneller, als wenn erst eine Probe gezogen und aufwendig im Labor untersucht werden muss.

Die Krise, aber auch die jüngsten Ereignisse zeigen, dass die alten Wirtschafts- und Steuerungsformen versagt haben: evolutionäre Konzepte und neue Strategien sind gefragt. Die Unternehmen, die sich darauf einstellen, werden kurz- und langfristig gestärkt am Markt agieren. ■

Dr. Klaus-Stephan Otto ist Geschäftsführer der EVOCO GmbH, einer Trainings- und Beratungsgesellschaft mit Schwerpunkt Evolutionsmanagement (www.evoco.de). Seit 30 Jahren berät er Unternehmen in Sachen Veränderungsprozesse und Organisationsentwicklung.

Vortrag „Darwin meets Business“ bei den Praktikertagen

Evolutionsmanagement ist ein neuer Ansatz für die Unternehmensführung: Es geht darum, in Milliarden Jahren erprobte und bewährte Lösungen aus der Natur auf das Management von Organisationen zu übertragen. Ein spannendes Thema, das Dr. Klaus-Stephan Otto in einem Vortrag („Darwin meets Business: Was Unternehmer von Natur und Evolution lernen können“) bei den kommenden Praktikertagen am 10./11. November ausführlicher vorstellen wird. – Weitere Informationen zum Programm der Praktikertage sowie Anmeldemöglichkeit:

➔ Internet: www.helfrecht.de
➔ Telefon: 00 49 (0) 92 32 / 60 10

Buchtipp zum Thema

Klaus-Stephan Otto/Thomas Speck (Hrsg.): **Darwin meets Business. Evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft.** *Gabler Verlag, 2011, 302 Seiten, 39,90 Euro. – ISBN 978-3-8349-2443-8.*

Wenn es im Verkauf nicht läuft, dann helfen keine Schuldzuweisungen. Gefordert ist vielmehr eine systematische Ursachenforschung, auf deren Ergebnissen geeignete Maßnahmen entwickelt werden.

Verkäufer brauchen **präzise Ziele fürs Tagesgeschäft**

von Wolfgang Wienen

Was passiert in aller Regel, wenn Umsätze nicht mehr stimmen, der Deckungsbeitrag sinkt oder es anderweitig nicht mehr so richtig läuft? Es gibt immer einen Grund, warum die Zahlen nicht stimmen: Schuld sind die Konjunktur, allgemeine und unternehmensinterne Probleme, der Wettbewerber und natürlich der Kunde – schuld sind also immer die anderen. Nur bei sich selbst sucht in der Regel keiner.

Viele Vertriebsmitarbeiter sind nach einem entgangenen Geschäft nie um eine Ausrede verlegen. Da sie ihr eigenes Verhalten nicht kritisch unter die Lupe nehmen, ist es ihnen auch nicht möglich, die wahren Gründe für das entgangene Geschäft zu ermitteln. Sie lehnen es ab, über eigene Fehler nachzudenken und lernen deshalb auch nichts daraus – es sei denn, sie werden dazu angeleitet.

Andere Verkäufer lassen sich allzu sehr vom Zufall leiten und versäumen es, systematisch und methodisch vorzugehen. Sie meinen, es genügt, ein begabter Redner zu sein, und vergessen dabei, ihre Fachkenntnisse und verkäuferischen Fähigkeiten ständig weiter auszubilden.

Top-Verkäufer gehen da anders vor. Sie formulieren ihre Ziele, die sie erreichen wollen. Sie entwickeln Maßnahmen und Vorgehensweisen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Und deshalb haben sie Erfolg. Erfolg ist nun mal kein Zufall.

Was heißt das im Einzelnen?

Alleine bei der jährlichen Umsatzplanung gehen die meisten Unternehmer und Vertriebsleiter nach der Methode des Kaffeesatzlesens vor: Man nimmt die Zahlen des letzten Jahres, mischt diese mit den aktuellen Gefühlen, wirft noch ein paar Erfahrungen mit rein, paart dies mit den Gedanken „das schafft der Außendienstler schon“, haut noch die klassische Steigerung von zehn Prozent oben drauf – und fertig ist die neue Umsatzplanung. So oder ähnlich gehen viele Unternehmen bei ihrer Planung vor. Dies ist genau so verlässlich und semiprofessionell wie die darauf folgenden Aussagen der Außendienstler: „Das schaffe ich nie!“

Jeder Planung und allen Zielsetzungen sollte eine genaue und detaillierte Analyse vorangehen, spätestens sollte sie unmittelbar nach einer Zielsetzung durchgeführt werden.

Zunächst eine genaue Analyse

Ob jemand viel oder wenig Umsatz generiert, sagt noch nichts über die Qualitäten, Fähigkeiten oder Vorgehensweisen des Einzelnen aus. Denn es gibt Umsatzträger, also Verkäufer, die sehr viel Umsatz generieren, und es gibt Verkäufer, die weniger Umsatz generieren. Die einzige Aussage, die hier getroffen werden kann, ist: „Der eine macht viel und der andere macht

weniger Umsatz." Nicht mehr und nicht weniger. Vielleicht hat aber der Mitarbeiter mit viel Umsatz ein ungleich höheres tatsächliches Potenzial in seinem Verkaufsgebiet als der Mitarbeiter mit wenig Umsatz, der mit seinem Potenzial bereits Anschlag fährt. Also, wer ist wohl der bessere Verkäufer? Wenn wir von einer Analyse sprechen, sollten wir folgende Punkte mit einfließen lassen:

- ☐ Wie hoch ist das tatsächliche Potenzial im jeweiligen Gebiet? Wie viele Interessenten gibt es, wie hoch ist die Kaufkraft, wie viele Kunden gibt es, wie sind die einzelnen Potenziale, …?
- ☐ Wie viele Termine werden wöchentlich durchgeführt?
- ☐ Wie viele „Altkunden" gehen mit welchem Umsatz jährlich verloren?
- ☐ Wie viele Neukunden kommen mit welchem Umsatz hinzu?
- ☐ Wie viele Besuche werden wöchentlich mit wem durchgeführt?
- ☐ Wie viele Besuche sind notwendig, um einen Neukunden zu gewinnen?
- ☐ Mit welchen Rabatten und Nachlässen wird der Markt bearbeitet?

Erst wenn alle Fragen beantwortet sind, wobei es sich hier lediglich um einen Auszug handelt, den Sie für Ihre Situation individuell ergänzen sollten, kann eine Bewertung des Verkäufers erfolgen.

Quantitative und qualitative Ziele

Wenn man Vertriebsmitarbeiter nach ihren Zielen fragt, ist die gängige Aussage: „Der Jahresumsatz, den der Mitarbeiter bringen muss." Selten bis gar nicht genannt wird ein Tagesziel oder das Ziel des nächsten Gespräches. In dieser Einstellung liegt eine wesentliche Ursache für mangelnden Erfolg: Die Damen und Herren kennen nicht einmal das Ziel des folgenden Gesprächs. Aus Verlegenheit höre ich dann Aussagen wie: „Umsatz machen." Beim Nachhaken, mit welchen Werkzeugen, Argumenten und Produkten sie wie viel Umsatz generieren wollen, herrscht meistens Schweigen. Hier sollten die Vorgesetzten ihre Außendienstmitarbeiter sensibilisieren und die Notwendigkeit von Zielen im Tagesgeschäft herausstellen.

Als Ziele können nicht nur Umsatzzahlen definiert werden – neben quantitativen können auch qualitative Ziele festgelegt werden. Was definitiv keine Ziele sind, sind Aussagen wie: „So viel, wie geht!" Das heißt mit anderen Worten: „Wenn ich 50.000 Euro Umsatz schaffe, habe ich mein Ziel erreicht, wenn ich 100.000 Euro schaffe, habe ich es sowieso erreicht und wenn ich nur 10.000 Euro Umsatz mache, habe ich es auch geschafft. Die Prämisse lautete ja lediglich: ´So viel, wie geht!´"

Ziele sollten so konkret wie möglich dargestellt werden, denn Ziele, die aufs Jahr definiert sind, werden selten im Tagesgeschäft wahrgenommen, und der Verkäufer gibt erst zum Ende des Jahres richtig Gas. Die erfolgreichen Verkäufer brechen Ziele auf die Woche und möglichst sogar auf den Tag herunter. Dadurch wirken die Ziele erreichbar und realistisch. Der Einzelne sieht sofort, ob er noch im Korridor ist oder Anpassungen nötig sind. Die Frage, die sich bei neuen Zielen stellt, ist immer dieselbe:

- ☐ Was ist mein ganz konkretes Ziel?
- ☐ Was muss ich tun, um das Ziel zu erreichen?
- ☐ Welche Vorgehensweise sollte/muss ich ändern, um das neue Ziel zu erreichen?

Denn wenn ich so weiter mache wie bisher, wird auch das Ergebnis so sein wie bisher. Wenn etwas anders werden soll, muss zwangsläufig auch die Vorgehensweise verändert oder angepasst werden. Und wie gesagt: Definieren Sie Ihr Ziel oder Ihre Ziele so präzise wie möglich. Und überlegen Sie niemals, warum es nicht geht, sondern immer nur, was Sie tun müssen, damit Sie Ihre Ziele erreichen. Als Anwender des HelfRecht-Systems wissen Sie ja: Nur wer Ziele hat, kann diese erreichen! ■

Wolfgang Wienen ist Unternehmensberater, Trainer und Coach in Sachen Vertriebsentwicklung (www.wienen-ve.de). Mehr als 20 Jahre war er im Vertrieb von Konsum- und Investitionsgütern sowie Dienstleistungen tätig, seit 17 Jahren gibt er seine Erfahrungen in Seminaren und Einzelcoachings weiter.

Buchtipp zum Thema

Wolfgang Wienen: **Fang die Fische! Über Verkäufer, Fischer und Erfolg.** *Business Village Verlag für die Wirtschaft, 2010, 153 Seiten, 17,90 Euro. – ISBN: 978-3-8698-0016-5.*

Die gute alte Mundpropaganda verlagert sich zunehmend ins Internet. Vor allem in den sozialen Netzwerken tauschen die Menschen sehr aktiv Empfehlungen aus. Für Unternehmen bieten sich damit vielfältige Chancen.

Lassen Sie sich doch einfach **von** Ihren **Kunden empfehlen**

von Dr. Torsten Schwarz

Das Internet revolutioniert sehr vieles. Auch das Marketing, insbesondere das Empfehlungsmarketing. Einen entscheidenden Einfluss hierauf haben die Social Media, also Facebook & Co: Das Social Web ist das größte Empfehlungsnetzwerk, das es jemals gab. Was früher im Kleinen weitererzählt wurde, erreicht heute blitzschnell die halbe Welt. „Social Sharing" heißt der große Trend: Texte, Bilder, Videos werden mit anderen Nutzern geteilt, Empfehlungen werden massenhaft weitergereicht oder „retweetet". Nahezu 90 Prozent der Internetnutzer finden die Bewertungen anderer wichtig und nutzen sie als Informationsquelle. Google, Qype und Foursqare erlauben es schon heute, jeden beliebigen Ort weiterzuempfehlen, beispielsweise also Geschäfte, Kneipen oder Restaurants.

Unternehmen können sich dies mit relativ geringem Aufwand zu Nutze machen und ihre Kunden gezielt dazu anregen, in ihren jeweiligen Netzwerken die Botschaften oder Angebote des Unternehmens zu empfehlen. So nutzen bereits zwei Drittel der großen Online-Shops in den USA die Weiterempfehlfunktionen ins Social Web.

Falls Sie es nicht eh schon tun, sollten Sie sich mit diesem Thema einmal näher beschäftigen. Denn durch aktives Empfehlungsmarketing in den sozialen Netzwerken können Sie Bekanntheit und Image Ihres Unternehmens spürbar voranbringen. Und dies gegenüber klassischen Marketingwegen sehr effizient – zu überschaubaren Kosten können Sie Reichweite und Werbewirkung Ihrer Botschaften innerhalb kurzer Zeit potenziell unbegrenzt erweitern: Während die Mundpropaganda in früheren Zeiten von einem Menschen zum nächsten ging, gibt Ihr Kunde heute seine Empfehlung für Ihr Geschäft, Ihre Webseite oder einen von Ihnen veröffentlichten Artikel über sein soziales Netzwerk zeitgleich an Hunderte oder gar Tausende seiner „Freunde" weiter. Ein wahrer Turbo für Ihr Empfehlungsmarketing!

Webseiten in Facebook empfehlen: Der einfachste Weg zu mehr Empfehlungen ist der „Gefällt mir"-Knopf von Facebook. Auf jeder beliebigen Webseite können Sie ihn mit wenigen Mausklicks einrichten. Dazu müssen Sie nicht selbst in Facebook aktiv sein. Den Knopf bauen Sie auf Ihrer eigenen Homepage ein. Wer draufklickt, empfiehlt Ihre Webseite dann seinen Freunden. Wenn Sie dort interessante oder relevante Inhalte anbieten, verbreitet sich der Tipp wie ein Lauffeuer. Um sich den „Gefällt mir"-Button herunterzuladen, geben Sie einfach folgende Adresse in die Adresszeile Ihres Browsers ein: *developers.facebook.com/docs/reference/plugins/like*

„Gefällt mir!" auf Ihrer Webseite

Eigene Webseiten in Twitter empfehlen lassen: Nachdem der „Gefällt mir"-Knopf von Facebook so erfolgreich war, hat auch Twitter nachgezogen. Hier wurde ein noch einfacherer Weg gegangen, bei dem nicht einmal mehr die Adresse der zu empfehlenden Seite eingetragen werden muss. Auf *twitter.com/goodies/tweetbutton* ist ein Codeschnipsel angegeben, der automatisch in den Quelltext jeder Webseite eingebaut werden kann. Besucher Ihrer Seite können dann Inhalte der Seite in ihrem persönlichen Twitter-Netzwerk mit anderen teilen, ohne Ihre Webseite verlassen zu müssen.

SWYN (Share With Your Network) – per E-Mail zum Weiterempfehlen auffordern: Der schnellste Weg zu vielen Empfehlungen ist Ihr E-Mail-Verteiler. Sie können jede beliebige Webseite mit einem Mausklick aus einer E-Mail heraus bequem empfehlen („teilen") lassen. Das lässt sich für Facebook, Twitter, Xing, VZ und andere Netzwerke realisieren. Das Ergebnis ist enorm: Wir selbst haben über unseren recht mächtigen Newsletter-Verteiler hinaus eine Reichweitenerhöhung von 20 Prozent gemessen. Der Grund für die Beliebtheit und den Erfolg der elektronischen Empfehlungen ist deren Einfachheit: Wenn Sie beispielsweise Ihre Kunden per E-Mail zum Weiterempfehlen Ihrer Webseite auffordern, können die Empfänger mit einem Mausklick auf den eingebetteten Linkbutton alle ihre Bekannten informieren. Vorausgesetzt, Ihre Webseite ist auch wirklich empfehlenswert.

Technisch funktioniert das so, dass Sie in Ihre E-Mail oder Webseite spezielle Hyperlinks einbauen, beispielsweise das hellblaue „t" von Twitter, das weiße „F" auf dunkelblauem Grund für Facebook oder die Symbole von anderen Communitys. Klickt ein Empfänger auf diesen

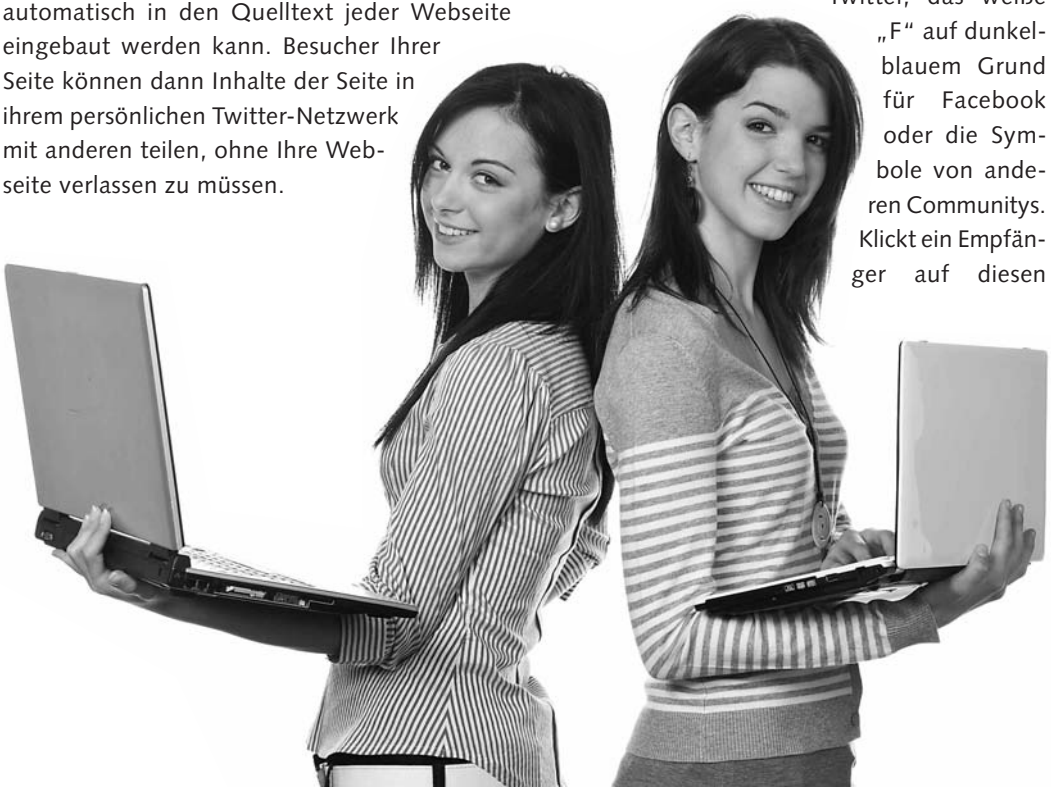


Foto: Bilderbox

Auf dem Weg in die digitale Empfehlungsgesellschaft: Kunden glauben nicht länger den Botschaften der Anbieter am Markt. Sie folgen zunehmend dem Rat ihres Umfeldes, orientieren sich bei (Kauf-)Entscheidungen an den positiven und negativen Stimmen in ihren virtuellen Netzwerken.

Vortrag und Workshop bei den Praktikertagen

Wie kann ich die Möglichkeiten der sozialen Netzwerke nutzen, um Bekanntheit, Image und damit den Erfolg meines Unternehmens zu fördern? Antworten auf diese Fragen und konkrete Anregungen zum Umsetzen bekommen Sie bei den nächsten HelfRecht-Praktikertagen am 10./11. November. In einem Vortrag sowie einem vertiefenden Workshop wird Ihnen der Online-Marketing-Experte Dr. Torsten Schwarz aktuelle Informationen und viel Know-how vermitteln. – Weitere Informationen zum Programm der Praktikertage sowie Anmeldemöglichkeit:

➔ Internet: www.helfrecht.de
➔ Telefon: 00 49 (0) 92 32 / 60 10

Link, geht seine Empfehlung für Ihren Newsletter, ein Produkt, einen Artikel, ein Video oder Ihre Webseite direkt in seine entsprechenden Netzwerke. Die Programmierung dieser Links erläutert René Kulka im Buch „Leitfaden WOM-Marketing" auf Seite 295. Ein kleines Tool hilft, diese zum Teil sehr komplexen Links selbst zu erstellen: *http://c0ol.de/email/SWYNme.php*

Bewertungsportale sind am Kommen: Facebook, Twitter und VZ-Netzwerke wie StudiVZ oder SchülerVZ sind reichweitenstarke Plattformen, auf denen Freunde sich gegenseitig darüber informieren, was ihnen gefällt. Es sind jedoch derzeit noch keine Bewertungsportale. Webseiten wie Qype, Yelp oder Google-Maps dagegen sammeln systematisch Bewertungen und Kommentare zu Geschäften. Wenn ich in einer fremden Stadt unterwegs bin, gehe ich in kein Restaurant, ohne mir vorher auf diesen Portalen die Bewertungen kurz anzusehen. Immer mehr Lokale haben an der Tür einen Qype-Aufkleber oder verteilen Postkarten, auf denen zum Bewerten aufgefordert wird.

Code fotografieren – Produkt bewerten

Im Moment ist das Empfehlen noch umständlich. In Zukunft kann das durch so genannte QR-Codes (Quick Response) vereinfacht werden – das sind grafisch codierte Informationen, ähnlich dem Barcode. In diesen QR-Codes, die zunehmend in Zeitschriftenanzeigen oder auch auf Werbeplakaten zu finden sind, können beliebige Informationen enthalten sein: Texte, Telefonnummern oder auch Links auf Webseiten. Henkel versieht beispielsweise Produkte mit solchen Codes, über die sich Wasser- und Energiespartipps abrufen lassen. Auch in der Außenwerbung werden sie zunehmend eingesetzt. Bereits 2007 führte die Zeitung „Welt kompakt" solche QR-Codes ein, um über die darin codierten Weblinks Hintergrundinformationen zu Artikeln bequem verfügbar zu machen. Um diese Info-Angebote nutzen zu können, brauchen Sie ein Smartphone mit Kamera und einer Software, die diese QR-Codes lesen und entschlüsseln kann. Wenn Sie einen Code abfotografieren, leitet Sie die Software dann beispielsweise automatisch auf eine Website mit ausführlichen Details. Um auf Ihrem Smartphone einen QR-Reader zu installieren, geben Sie einfach in Google den Namen Ihres Handys und „QR-Code" oder „QR-Decoder" ein. Dann kommen Sie zu entsprechenden Downloads. Ebenso wird es aber in der Zukunft Reader geben, die direkt von den Bewertungsportalen bereitgestellt werden. Damit wird es möglich mit wenigen Mausklicks jegliche Produkte bequem zu bewerten. Wenn das viele Menschen tun, sind wir an der Schwelle zur Empfehlungsgesellschaft.

Navigationssysteme für das tägliche Leben: Können Sie sich noch an die Zeit erinnern, als es im Auto noch kein Navigationssystem gab? Als ein Mitfahrer sich mühsam in einem Druckwerk namens „Straßenkarte" zurechtfinden musste? Heute ist das einfacher: Wunschadresse ins Navigationssystem eingeben und führen lassen.

Genauso werden wir einmal lächeln über die Zeit, als es gedruckte Restaurantführer gab. Als die Zeitschrift „Focus" stolz auf ihre Ärztelisten war. Als die Gelben Seiten der normale Weg waren, einen Klempner zu finden. Und als es spezielle Zeitschriften gab, in denen die Veranstaltungen der Woche aufgelistet waren. All das wird der Vergangenheit angehören, wenn wir alle mit einem elektronischen Tausendsassa namens Smartphone unterwegs sein werden. Dann fragen wir das Superhirn nach einem für uns passenden Kinofilm, Restaurant oder einer Boutique und bekommen prompt einen garantiert guten Tipp. Und danach bedanken wir uns mit einer Empfehlung.

Sie sehen: Die sozialen Netzwerke bieten vielfältige Chancen für Unternehmer, die bereit sind, in Sachen Empfehlungsmarketing auch mal neue Wege zu gehen. ■

Der Online-Pionier Dr. Torsten Schwarz ist Experte für Kundengewinnung und Kundenbindung über das Internet, Herausgeber des Standardwerkes „Leitfaden Online-Marketing" sowie Autor mehrerer Bücher zum Online-Marketing (www.absolit.de).

Termine 2011

Persönliche und unternehmerische Planungstage (Bad Alexandersbad)	04.07. - 08.07.2011 13.08. - 17.08.2011* 19.09. - 23.09.2011 01.10. - 05.10.2011* 17.10. - 21.10.2011 31.10. - 04.11.2011 Kloster Waldsassen 21.11. - 25.11.2011 05.12. - 09.12.2011
Planungstage für Unternehmensführung (Bad Alexandersbad)	11.07. - 14.07.2011 08.10. - 11.10.2011* 30.11. - 03.12.2011
Planungstage für Mitarbeiterführung (Bad Alexandersbad)	22.08. - 23.08.2011 Kloster Waldsassen 24.10. - 25.10.2011 Kloster Waldsassen 24.10. - 25.10.2011
Planungstage für Mitarbeiter	20.06. - 22.06.2011 Willingen/Sauerland 26.09. - 28.09.2011 Bad Alexandersbad 03.11. - 05.11.2011 Bad Alexandersbad
Planungstage Rollenwechsel (Bad Alexandersbad)	29.06. - 02.07.2011 16.11. - 19.11.2011
Planungstage für den Verkaufserfolg (Bad Alexandersbad)	27.10. - 29.10.2011
Planungstage Nutzenbieten (Bad Alexandersbad)	01.08. - 03.08.2011 28.11. - 30.11.2011
Trainingstag Ziel- und Zeitmanagement	13.09.2011 Hannover 26.10.2011 Leipzig 07.11.2011 Bad Alexandersbad 23.11.2011 Dortmund
Trainingstag Ziel- und Zeitmanagement für Outlook-Anwender	22.06.2011 Dresden 29.09.2011 Oberschleißheim (bei München)
Jugend-Planungstage (Bad Alexandersbad)	16.06. - 19.06.2011* 28.07. - 31.07.2011* 06.10. - 09.10.2011*
HelfRecht-Praktikertage (Bad Alexandersbad)	10.11. - 11.11.2011
HelfRecht-Unternehmertreffs	15.06.2011 Sierning/Oberösterreich 28.06.2011 Düsseldorf 30.08.2011 Dillenburg/Hessen 03.11.2011 Fulda
HelfRecht-Training „StimmCharisma“	16.09. - 17.09.2011

* Planungstage mit Einschluss des Wochenendes

Tipps für mittelständische Unternehmensführung

Innovationshilfe „methoPlan“: Problem beschreiben, Lösungen vorschlagen

„Betreiben Sie Innovation mit System“ – unter diesem Titel gibt HelfRecht-Vorstand Werner Bayer in dieser Ausgabe von „methodik“ (Seiten 4 bis 6) Anregungen für die methodische Unterstützung der Chefaufgabe Innovation. Bei der gezielten Suche nach Innovationen können Know-how und Kreativität der Belegschaft Gold wert sein.

Damit Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Potential optimal für den Unternehmenserfolg einbringen können, sollten Sie ihnen methodische Unterstützung für diesen Optimierungsprozess geben. Beispielsweise den „methoPlan“, eine Abfrage-Technik, die es Mitarbeitern leicht macht, ein Problem in wenigen Schritten verständlich und strukturiert darzustellen und durchdachte Lösungsvorschläge zu präsentieren (beides möglichst in schriftlicher Form). Mit diesem einfachen System lässt sich aus dem Tagesgeschäft heraus ein sehr wirksames Innovationsmanagement aufbauen. Sie können das „methoPlan“-Formblatt bei HelfRecht in verschiedenen Größen (Planer-Format, A5, A4) bestellen. Oder Sie nutzen das folgende „methoPlan“-Schema als Vorlage:

1.a. Folgenden **Mangel** (Schwierigkeit, Problem oder Hindernis) möchte ich mit Ihnen besprechen und eine Lösung herbeiführen: …
1.b. **Ursachen**, die den beschriebenen Mangel bewirkten: …
1.c. **Gefahren**, die aus dem Mangel entstehen könnten: …

2. Zum Problem stelle ich mir folgende **Lösungsvarianten** vor:
2.a. Meine Lösungsvariante 1: …
2.b. Meine Lösungsvariante 2: …
2.c. Meine Lösungsvariante 3: …

3. Um weitere Lösungsvarianten bitte ich: …

Wenn diese Punkte gut vorbereitet, am besten schriftlich bearbeitet sind, kann im zuständigen Entscheidungsgremium ohne lange Diskussion eine gute Lösung entschieden werden.

© HelfRecht-Unternehmerzentrum, Bad Alexandersbad