Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht

methodik 4/2011

Sich selbst motivieren: Anregungen für ein funktionierendes Selbstmanagement

Momente der Muße: Nichtstun zu genießen, hilft uns, belastbar und leistungsfähig zu bleiben

Kontrolle ist besser: „Fitness-Check" als Controllinginstrument für kleinere Firmen

IMPRESSUM

methodik 4/2011
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)

Titelfoto: Bilderbox

EDITORIAL 3

METHODIK WISSEN UND PRAXIS

Die hohe Kunst, sich selbst zu motivieren: Pragmatische Anregungen für ein gelungenes Selbstmanagement. Von HelfRecht-Prokurist Marco Sandner 4

ANWENDER IM GESPRÄCH

„Der tägliche Druck ist jetzt weg“: Jakob Kerker konnte lange nicht loslassen – bei den Planungstagen Rollenwechsel bekam er den entscheidenden Anstoß 6

„Ich wollte beweisen, dass es auch anders geht“: Thomas Lundt gibt Jugendlichen mit schlechten Noten in seinem Betrieb eine Ausbildungschance 9

ANREGUNGEN FÜR DEN PERSÖNLICHEN ERFOLG

Die Muße liegt manchmal gleich um die Ecke: Ulrich Schnabel empfiehlt das Glück des Müßiggangs und eine neue Definition von Lebensqualität 12

Heldenreise in 7 Etappen: Stärkende Anregungen für die Helden unserer Zeit. Wolfram Lehmann stellt das Buch „Business Hero“ von Angelika Höcker vor 16

Merken Sie sich Namen in Bildern: Sich an Personen erinnern zu können, lässt sich trainieren. Tipps von Gedächtnis-Weltrekordler Boris Nikolai Konrad 18

ANREGUNGEN FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG

Was Unternehmen von Fischen lernen können: Dr. Klaus-Stephan Otto über die Nutzung von Elementen der Schwarmintelligenz in Unternehmen 21

Mittelstand – das ist gelebte unternehmerische Eigenverantwortung: Gedanken von Dr. Helfried Schmidt über die gesellschaftliche Bedeutung des Unternehmertums . . . 24

Kontrolle ist besser: Ortwin Schneider stellt mit dem „Fitness-Check“ ein funktionierendes Controllinginstrument auch für kleinere Firmen vor 26

„Glückliche Mitarbeiter bringen bessere Leistungen“: Professor Karlheinz Ruckriegel fordert im Gespräch mit Matthias Will einen TÜV für Führungskräfte 30

Mehr-Seiten-Strategie kann den Umsatz beflügeln: Alex S. Rusch erläutert, wie seine Firmengruppe mit fünf unterschiedlichen Arten von Webseiten agiert 32

TERMINE 35

PRAXISTIPPS

So kommen Sie besser mit der E-Mail-Flut klar: Tipps von Marco Sandner für einen effektiveren Umgang mit der elektronischen Kommunikation 36

Liebe Leserin, lieber Leser.

Die Wirtschaft floriert. Viele Firmen profitieren davon, schreiben Aufträge wie lange nicht mehr. Eigentlich eine sehr positive Entwicklung. Und doch klagen viele Chefs: „Stress ohne Ende!“, hören wir aus zahlreichen Unternehmen. Der rasante Auftragsschub beschert ihnen manches Kopfzerbrechen: Wo gestern noch Kurzarbeit angesagt war, sind jetzt Überstunden nötig. Eine Mehrbelastung, die kaum noch zu organisieren ist. Sie zwingt zum Reagieren und Abarbeiten, lässt kaum Zeit für aktive Innovationsbemühungen und Kreativarbeit. Motivation und Stimmung im Team werden auf eine harte Probe gestellt.

„Ich weiß nicht, wie wir das alles schaffen sollen“, bekennen die Verantwortlichen – und nehmen dennoch neue, zusätzliche Aufträge an. Es wird schon irgendwie gehen. Schließlich will man ja den Auftraggeber nicht verlieren. Denn wer weiß, wie es im nächsten Jahr wird!?

Unsicherheit und Skepsis trotz aktueller Rekordzahlen. Das scheint symptomatisch zu sein für die aktuelle Situation. Die Unternehmer trauen den positiven Nachrichten nicht so recht. Aussagen wie in der „Trendletter“-Prognose Deutschland 2011/2012 („Der Aufschwung wird auch nach dem Jahr 2011 weitergehen. Ein goldenes Jahrzehnt andauernden Booms ist wahrscheinlich.“) hört man zwar gerne – aber wie realistisch sind solche Erwartungen angesichts der Bedrohungen und Unwägbarkeiten auf den europäischen und globalen Märkten?

Chef und Führungsteam sind jetzt ganz besonders gefordert. In diesem Klima von Unsicherheit sollen sie Sicherheit vermitteln. Zum einen, indem sie klare Strategien und Perspektiven für ihr Unternehmen entwickeln und allen Beteiligten damit aufzeigen, wie die Situation zu bewältigen ist: Was steht an? Was ist jetzt wirklich wichtig? Wie gehen wir es an? Zum anderen, indem sie persönlich Selbstsicherheit vorleben – durch souveränes Selbstmanagement, funktionierende Selbstorganisation und vorbildliche Selbstmotivation. Einige Anregungen hierzu gibt Marco Sandner in seinem Beitrag „Die hohe Kunst, sich selbst zu motivieren“ auf den Seiten 4 und 5.

Was Sie trotz aller (Mehr-)Arbeit, trotz Zeitstress und Termindruck auf keinen Fall vergessen dürfen, sind Sie selbst. Gönnen Sie sich ab und an ein bisschen Muße: innehalten, nichts tun, einfach den Augenblick genießen, die Seele baumeln und die Gedanken frei schweifen lassen. In seinem lesenswerten Buch „Muße. Vom Glück des Nichtstuns“ erläutert ZEIT-Redakteur Ulrich Schnabel, warum das so wichtig ist, um die eigenen Kraftquellen immer wieder aufzuladen. Einen Auszug aus diesem Buch lesen Sie auf den Seiten 12 bis 15. Lassen Sie sich doch ein bisschen inspirieren.

Christoph Beck
Chefredakteur „methodik“

Selbstorganisation und Eigenmotivation – das gehört ganz eng zusammen. Wer seinen Arbeitsbereich gut im Griff hat, kann die Sache gelassen und selbstsicher angehen.

Die hohe Kunst, sich **selbst** zu **motivieren**

von Marco Sandner

„Gegenüber der Fähigkeit, die Arbeit eines einzigen Tages sinnvoll zu ordnen, ist alles andere im Leben ein Kinderspiel." Was Johann Wolfgang von Goethe mit diesen Worten ausdrückt, dafür höre ich in der heutigen Zeit, auch bei Teilnehmern unserer Veranstaltungen, verschiedene Begriffe, die aber sinngemäß das Gleiche ausdrücken: Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, Selbstmanagement, Selbstorganisation, Effizienzsteigerung, mehr Lebensfreude, … – all das sind Themen, die Chefs und Führungskräften auf den Nägeln brennen.

Nun stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welche Gründe dafür ausschlaggebend sein könnten, dass Selbstorganisation und damit auch Souveränität und Selbstmotivation leiden. In erster Linie sind immer wieder die gleichen fünf Punkte ausschlaggebend, wenn es bei Menschen in Führungsverantwortung mit der eigenen Motivation nicht optimal funktioniert:

1. Nehmen Sie Erfolge nicht als selbstverständlich hin

Viel zu oft schauen wir in erster Linie auf das, was nicht rund läuft. Und vergessen dabei, uns all das bewusst zu machen, was gut funktioniert. Mein Tipp: Nehmen Sie gelungene Aktionen nicht als selbstverständlich hin. Freuen Sie sich über Ihre persönlichen Erfolge, auch über die kleinen. „Zelebrieren" Sie ebenso die Erfolge in Ihrem Verantwortungsbereich. Sie können Ihre Erfolge übrigens gezielt als Stimmungs- und Motivationsverstärker nutzen. Führen Sie hierfür eine Liste der Erfolge, am besten mit drei Spalten:

1. Wann? (Datum des Erfolgs)
2. Was? (Welchen Erfolg haben Sie erreicht?)
3. Warum? (Was haben Sie für diesen Erfolg getan?)

Gerade wenn es einmal nicht so gut läuft, können Sie sich damit gut motivieren: Blättern und lesen Sie in Ihren gesammelten Erfolgen. Erinnern Sie sich an gelungene Aktionen, an glückliche Momente.

2. Achten Sie auf die persönliche und berufliche Gesamtschau

Viel zu oft verbeißen wir uns in die Kleinigkeiten des Alltags. Das Nächste ist stets das Wichtigste. Die große Linie ist verloren gegangen. Mein Tipp: Nehmen Sie sich regelmäßig eine Auszeit und beleuchten Sie schriftlich, was Sie persönlich und beruflich aktuell belastet. Machen Sie sich aber auch bewusst, welche Chancen die derzeitige Situation mit sich bringt und welches Ihre nächsten aussichtsreichsten Schritte sind. Halten Sie Ihre Gedanken hierzu schriftlich fest und terminieren Sie diese Aktivitäten in Ihrem Zeitmanagement.

3. Entscheiden und handeln Sie nicht sprunghaft, sondern besonnen

Wer Entscheidungen nicht sorgfältig vorbereitet, läuft Gefahr, sie schon nach kurzer Zeit nachbessern oder revidieren zu müssen. Mein

Tipp: Gerade in unübersichtlichen Situationen sollten Sie, bevor Sie lange über etwas nachgrübeln oder vorschnell eine Entscheidung treffen, erst mal innehalten und sich einen (schriftlichen!) Überblick verschaffen: Beschreiben Sie, wie sich die aktuelle Situation darstellt und warum Sie diese verändern wollen/müssen. Beleuchten Sie auch die Ursachen (wie kam es zu dieser Situation?) und die Gefahren (was passiert, wenn ich nichts ändere?). Danach schreiben Sie auf, welche möglichen Lösungsvarianten es für die Situation gibt. Wägen Sie jeweils Vor- und Nachteile ab. Entscheiden Sie sich dann für eine Lösung und setzen Sie diese systematisch um. Diese Vorgehensweise lässt Sie sicherere Entscheidungen treffen und hilft Ihnen, zielgerichteter vorzugehen. (Für Anwender des HelfRecht-Planungssystem: Schreiben Sie eine Zielfindung.)

4. Achten Sie auch auf Ihre eigene Stabilität

Wir sind die meiste Zeit für andere da: Kunden, Lieferanten, Kollegen, Mitarbeiter, Chef, Lebenspartner, Kinder, Freunde, … Um deren Ansprüchen gerecht werden zu können, müssen wir uns regelmäßig erholen und neue Kraft tanken. Mein Tipp hierzu: Machen Sie sich Ihre eigenen Wünsche bewusst, denken Sie auch an Ihre eigenen Bedürfnisse. Und gönnen Sie sich regelmäßig etwas, was Ihnen Spaß macht, Erholung verschafft und gut tut.

5. Agieren Sie mit Konsequenz und Selbstdisziplin

Wir sind immer wieder verleitet, Aufgaben vor uns her zu schieben und nicht konsequent an einer Sache dranzubleiben. Vor allem dann, wenn es unangenehme Aufgaben sind oder diese nicht unseren Begabungen entsprechen. Hier einige Anregungen, wie Sie Ihre Selbstdisziplin stärken können:

- ☐ Geben Sie Ihren Zielen, Aufgaben und Vorhaben einen Wert, machen Sie sich deren Nutzen (möglichst schriftlich) bewusst (Innovationsmöglichkeiten, interessante Kontaktmöglichkeiten, neues Wissen, …).
- ☐ Konzentrieren Sie sich auf die angenehmen und Nutzen bringenden Aspekte einer Aufgabe.
- ☐ Nutzen Sie ungeliebte Aufgaben zum Trainieren Ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten.
- ☐ Versuchen Sie, in guter Stimmung an Ihre Aufgaben zu gehen, und übertragen Sie diese Haltung auf Ihre Tätigkeiten. Wenn Sie mit schlechter Stimmung loslegen, dauert es meistens deutlich länger.
- ☐ Versprechen Sie sich Belohnungen und Pausen für Zwischenergebnisse. Halten Sie dann aber auch Ihre Versprechen ein.
- ☐ Locken Sie sich damit, die Aufgabe zunächst nur zehn Minuten lang zu bearbeiten. Es ist unheimlich befreiend, mit einer Aufgabe einfach mal anzufangen. Sie werden sehen, dass aus den zehn Minuten oft mehr wird, bis dahin, dass eine auch unangenehme Aufgabe im Endeffekt gleich erledigt ist.
- ☐ Ärgern Sie sich nicht über Probleme – das ist Zeitvergeudung und ändert nichts. Ergründen Sie die Ursachen für die Schwierigkeiten und handeln Sie. Suchen Sie vor allem keine Schuldigen. Fragen Sie vielmehr: Warum habe ich dieses Problem? Wie ändere ich es? Was tue ich, damit es in Zukunft nicht mehr dazu kommt?
- ☐ Zügeln Sie Ihren Perfektionismus, behalten Sie stets ein vernünftiges Verhältnis von Arbeitsaufwand und -ergebnis im Blick. Zu Beginn einer Aufgabe wird in den seltensten Fällen alles perfekt sein. Sollte ein Feinschliff notwendig sein, so können Sie diesen in vielen Fällen auch noch später vornehmen.

Probieren Sie doch einfach mal die eine oder andere Anregung aus diesem Beitrag aus. Sie können mir dann gerne berichten, wie Ihre Erfahrungen damit sind. Rufen Sie mich an oder schicken Sie mir eine E-Mail. Gerne berate ich Sie auch individuell zu diesem so wichtigen Thema (siehe Top-Tip).

Während meiner Leitung von Planungstagen und Trainings taucht übrigens im Zusammenhang mit Selbstorganisation und Zeitmanagement immer wieder die Frage auf, wie man möglichst effektiv mit der täglichen Flut von E-Mails umgeht. Hierzu habe ich Ihnen auf der Rückseite dieser „methodik"-Ausgabe einige Tipps zusammengestellt. ■

Marco Sandner ist Prokurist der HelfRecht AG (m.sandner@helfrecht.de).

Top-Tipp

Nutzen Sie unser Zusatzangebot zum Thema dieses Beitrages:

Ein **persönliches Telefonat mit** dem Autor **Marco Sandner** unter Telefon **0 92 32/60 12 97.**

Sprechen Sie mit ihm darüber, wie Sie Ihre Selbstorganisation und Ihr Zeitmanagement noch besser in den Griff bekommen. Oder schicken Sie ihm eine E-Mail an **m.sandner@helfrecht.de**

Die Unternehmensübergabe an den Sohn war perfekt geplant und längst im Gang. Und doch erhielt Jakob Kerker erst bei den HelfRecht-Planungstagen „Rollenwechsel" den entscheidenden Anstoß, wirklich loszulassen.

„Der tägliche **Druck ist** jetzt **weg"**

von Gerd Fürstenberger

Verantwortung übergeben: Manfred Kerker (links) ist seit Anfang des Jahres alleiniger Geschäftsführer der von seinem Vater (rechts) gegründeten Jakob Kerker GmbH.

„Der größte Fehler ist es, den Rollenwechsel zu spät anzugreifen." Jakob Kerker (67) weiß, wovon er redet: Der Gründer und langjährige Geschäftsführer der Jakob Kerker GmbH in Schwabmünchen (moderne Haus- und Gebäudetechnik) ist seit 28 Jahren HelfRecht-Anwender. Den Wert vorausschauenden Planens hat er verinnerlicht und gelebt wie wenige andere. Seitdem er bei seinen ersten HelfRecht-Planungstagen 1983 den Entschluss gefasst hatte, sich selbstständig zu machen, hielt der Zentralheizungs- und Lüftungsbauermeister sowie Gas- und Wasserinstallateurmeister (entspricht dem heutigen Anlagenmechanikermeister für Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik) sein Handwerksunternehmen kontinuierlich auf der Erfolgsspur: „Es hat sich als die beste Strategie erwiesen, nicht aufs Massengeschäft, sondern auf Qualität und hochwertige Technik zu setzen und mit Eigenheimen, Gewerbe- und Industriebau sowie Service dreigleisig zu fahren." Zu den Erfolgsfaktoren gehörte auch, dass der Unternehmer trotz einer immer weiter wachsenden Mitarbeiterzahl (aktuell 65) stets den verbindenden Familiengedanken hochhielt, dass er selber viel ausbildete, in den drei Teams nur entsprechend spezialisierte Monteure einsetzte und seinen Projektleitern ein Höchstmaß an Eigenverantwortung zubilligte.

Überzeugt von der Notwendigkeit, auch die Betriebsübergabe frühzeitig zu bedenken und in geordnete Bahnen zu lenken, bezog er seinen einzigen Sohn Manfred (45) schon von der Unternehmensgründung an in seine Planungen ein. „Er war damals noch mitten in der Lehre zum Anlagenmechaniker, aber es war schnell klar, dass er meinen Entschluss mittragen und in meine Fußstapfen treten würde." Nach verschiedenen weiterführenden Schulen und Ausbildungen kam Manfred Kerker vor 17 Jahren in den Betrieb und wurde, Schritt für Schritt, mit Planungen nach dem HelfRecht-System als künftiger Firmenchef aufgebaut. Er durchlief alle Betriebsbereiche und grundlegenden HelfRecht-Planungstage und war dabei von Anfang an in alle unternehmerischen Entscheidungen und ins Zahlenwerk eingebunden. Während sein Vater das Team „Gewerbe" leitete, übernahm der Sohn die beiden Teams im Privatkunden- und Servicebereich und wurde bereits vor zwölf Jahren gleichberechtigter Geschäftsführer. Jakob Kerker vergaß auch die materielle Seite nicht und übergab im steuerlichen Rahmen dem Sohn sowie seiner Schwiegertochter Christine Stück für Stück die Betriebsanteile der Jakob Kerker GmbH.

„Übergabe läuft seit 17 Jahren"

„Die Übergabe des Unternehmens an Manfred läuft also im Grunde schon seit 17 Jahren", sagt der Vater und betont: „Wichtig dabei war auch, dass nicht nur er, sondern die gesamte Familie hinter den Planungen stand. Unsere Familie hieß immer Betrieb, das gilt auch für die nächste Generation." Jakob Kerkers Ehefrau Gisela arbeitete im Bereich Finanzwirtschaft von Beginn an ebenso voll verantwortlich mit wie heute die Schwiegertochter. „Vom Betrieb leben wir, und er bringt neben viel Arbeit ja auch manche Annehmlichkeiten und Freiheiten. Dazu gehört zum Beispiel, dass jeder von uns Urlaub machen kann, weil seine Vertretung gut organisiert ist." Diese grundsätzlich positive Einstellung zum Unternehmen habe er immer gehabt und mit der Familie teilen können.

„Eigentlich dachte ich also, die Planungstage Rollenwechsel gar nicht nötig zu haben", erklärt Jakob Kerker. Doch etwas stimmte noch nicht, es fehlte etwas Entscheidendes: „Ich sagte zwar immer, ich trete zurück, und leitete auch die entsprechenden Maßnahmen in die Wege. Doch obwohl mein Sohn längst Geschäftsführer war und alle fünf unternehmerischen Hauptaufgaben übernommen hatte, war ich immer noch täglich von frühmorgens um sechs bis abends um 19 Uhr im Betrieb und stand auf der Matte, wenn etwas nicht so lief, wie ich mir das vorstellte." Dazu kam, dass Gisela Kerker bereits halbtags arbeitete und bald ganz aufhören wollte. „Jetzt war es an mir, etwas zu tun, auch, um meinem Sohn nicht als ‚ewiger Chef' im Weg zu stehen – doch so ganz klar, was und wie, war mir vor zwei Jahren noch nicht."

Im vergangenen Jahr besuchte der Unternehmer dann doch gemeinsam mit seiner Ehefrau die Planungstage Rollenwechsel – mit einer gewissen Neugier, aber ohne die Erwartung, noch besonders überrascht werden zu können. „Ich nahm an, dass wir etwas vorgetragen bekommen und dann die meiste Zeit, wie bei anderen HelfRecht-Planungstagen, jeder für sich die eigenen Planungen ausarbeiten oder vertiefen." Doch es kam anders: „Entscheidend für mich waren diesmal die offenen Gespräche mit den anderen Teilnehmern und mit dem Referenten."

„Gegenseitig weitergebracht"

Die Voraussetzung dafür schuf Josef Henn, Referent und Leiter dieser Planungstage, gleich am Anfang der Vorstellungsrunde: „Er hat uns verblüffend offen seinen Lebenslauf erzählt und dabei keine beruflichen und privaten Fehler beschönigt. Damit hat er uns alle aus der Reserve gelockt, und es entstand schon bei der Vorstellungsrunde eine Vertrautheit mit fremden Menschen, die ich nicht für möglich gehalten hätte. Diese auch kritische Offenheit untereinander war entscheidend dafür, dass wir aus unserem Erfahrungsaustausch lernen und uns gegenseitig weiterbringen konnten." Was Jakob Kerker

Gesucht: HelfRecht-Anwender und Interessierte im Raum Bremen

Sie sind Anwenderin/Anwender der Großmann-Methode oder des HelfRecht-Systems? Aktive Absolventen üben das Erlernte gemeinsam in Bremen bei monatlichen Praxis-Treffen: Workshops, Wiepläne mit Nachschauen, Vorträge, Erfahrungsberichte.

Wenn Sie Interesse an einer Teilnahme haben, wenden Sie sich bitte per E-Mail an Claus Joachim Korten:

claus.korten@nord-com.net

Foto: Gerd Fürstenberger

„Meine Freiheit ist gewachsen": Jakob Kerker genießt sein Leben als Rentner – steht seinem früheren Betrieb aber mit seiner jahrzehntelangen Erfahrung noch beratend zur Verfügung.

immer wieder in den intensiven Gesprächen in unterschiedlichen Gruppen- und Themenkonstellationen zu hören bekam, war: Dein Problem ist das Loslassen. „Mir wurde da erst so richtig klar, wie sehr ich im Unternehmen noch überall mitgemischt habe und dass ich damit aufhören musste – auch im Interesse meiner Frau, die leichter loslassen konnte als ich."

Entsprechende Beschlüsse und Konsequenzen folgten auf dem Fuße: „Um einen Schnitt zu machen und ein klares Zeichen zu setzen, durfte ich vor allem nicht mehr wie bisher als Geschäftsführer auftreten – und zwar ganz besonders nicht den Kunden gegenüber. Deshalb habe ich gemeinsam mit meinem Sohn eine Abschiedstour zu unseren wichtigsten Kunden unternommen und ihnen gesagt, dass ich künftig keine Kontaktperson mehr für sie sein werde." Jakob Kerker übertrug die GmbH-Anteile, die sich noch in seinem Besitz befanden, an seinen Sohn und gab am 1. Januar 2011 seinen Status als angestellter Geschäftsführer auf. „Ich beziehe kein Gehalt mehr und bin jetzt offiziell Rentner." Um seinen geschäftsführenden Sohn weiterhin vertreten und den Betrieb im Bedarfsfall weiterführen zu können, ist der überzeugte „Familienunternehmer" auf Anraten seines Steuerberaters allerdings, notariell beglaubigt, weiterhin Geschäftsführer ohne Bezüge.

„Ich helfe weiter in meinem Stammteam ‚Gewerbe' mit und bringe meine langjährigen Erfahrungen ein – aber abgesehen von ein paar Großprojekten, die ich noch eingeleitet hatte und bei denen ich auch noch selbst auf die Baustelle fahre, eben nur im Innenverhältnis." Entscheidend dabei: „Ich habe keine offiziellen Pflichttermine mehr und bin nur dann im Betrieb, wenn ich das möchte. Ich schreibe dann meine Anwesenheitszeit einen Tag vorher für alle sichtbar in unser EDV-System. Wenn ich dagegen in Urlaub bin, teile ich das nicht offiziell mit, sondern bin einfach nicht da – auch darin äußert sich das Loslassen." Mit seinem Sohn berät Jakob Kerker sich weiter in wichtigen finanziellen und strategischen Fragen, die den Betrieb betreffen, und so beträgt die gegenwärtige Durchschnittsarbeitszeit des 67-Jährigen immer noch etwa 30 Stunden in der Woche. Doch schon allein, weil die von ihm angestoßenen Aufträge nach und nach abgeschlossen werden, wird sie kontinuierlich weiter sinken. Und: „Ich fühle mich jetzt ganz anders: Der tägliche Druck ist jetzt weg, der Dampf sozusagen raus und meine Freiheit gewachsen." Die nutzt er beispielsweise, um mit seiner Frau den Garten zu pflegen und Städtereisen zu unternehmen.

Im Übrigen war der offene Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmern der HelfRecht-Planungstage Rollenwechsel für Jakob Kerker auch in anderen Punkten hilfreich. „Wir waren eine Supergruppe", erinnert er sich begeistert. „Beispielsweise gab mir der Chef einer Steuerkanzlei wertvolle Tipps, wie wir die Betriebsgebäude steuerlich und zukunftsweisend für den Familienkreis sichern können." ■

Mit Jakob Kerker sprach Gerd Fürstenberger, Journalist in Nürnberg (www.textprofis.de).

Das Unternehmen: Jakob Kerker GmbH

- 1983 von Jakob Kerker in Schwabmünchen gegründet; alleiniger Geschäftsführer seit 2011 Sohn Manfred Kerker
- moderne Haus- und Gebäudetechnik mit Kernbereichen Sanitär, Heizung, Klima; Speziallösungen, Komplettleistungen, Service
- anspruchsvolle Privat- sowie Gewerbe- und Industriekunden im Großraum Augsburg/Landsberg/München
- 65 Mitarbeiter
- www.kerker.de

„Ich wollte beweisen, **dass es auch anders geht“**

von Christl Ziegler

Seine Ausbildungsverantwortung nimmt Thomas Lundt sehr ernst. Der Unternehmer und Obermeister der Berliner Kfz-Innung gibt auch Jugendlichen mit „miesen Noten“ eine Chance. Als „Berlins mutigster Chef“ ging sein Beispiel durch die Gazetten.

Fotos: Kfz-Innung Berlin

Berlins „mutigster Chef“: Als Obermeister der Berliner Kfz-Innung setzt sich Thomas Lundt unermüdlich für ein Umdenken in Sachen Ausbildungsvoraussetzungen im Handwerk ein.

Die Geschichte vom Lehrling mit dem schlechtesten Schulabschluss machte die Runde von den regionalen Medien bis in die Fachpresse. Mittlerweile hat Thomas Lundt bereits einen zweiten Azubi unter den Fittichen, der nach den üblichen Gesetzen des Marktes keine Chance auf einen Ausbildungsplatz gehabt hätte. Der erste hat inzwischen seine Gesellenprüfung als Servicemechaniker abgelegt, und auch mit der Entwicklung des neuen Kandidaten ist Thomas Lundt hochzufrieden. Dabei ist der 57-Jährige alles andere als ein Sozialromantiker. Sein Engagement für Jugendliche mit nicht gerade optimalen Startbedingungen ins Berufsleben gründet in der tiefen Überzeugung, als Unternehmer „der Gesellschaft, von der wir leben,“ etwas zurückgeben zu wollen. Beide Seiten profitieren. Nutzen ernten – Nutzen bieten: Auch in der Umkehrung der Reihenfolge entfaltet das Prinzip aus dem HelfRecht-System, das seit 25 Jahren Thomas Lundts unternehmerischen Erfolg begleitet, enorme Wirkung.

methodik: Herr Lundt, was hat Sie bewogen, sich ausgerechnet den Schulabgänger mit dem schlechtesten Abschluss als Lehrling zu holen?

Thomas Lundt: Das war keine geplante, durchdachte Aktion von mir. Als Obermeister der Kfz-Innung komme ich mit vielen Kollegen zusammen. Wenn ich frage, ob sie ausbilden, höre ich immer wieder die gleichen Ausreden: „Das ist zu teuer“ oder „Die Jugendlichen sind alle zu blöd“. Das bringt mich einfach auf die Palme. Ich wollte beweisen, dass es auch anders geht.

methodik: Mit Ihrer Geschichte um „miese Noten“ kamen Sie als Berlins „mutigster Chef“ immerhin in die Schlagzeilen.

Thomas Lundt: Mir persönlich geht es gar nicht um Schlagzeilen. Ich habe eine Diskussion in Gang gebracht. Und ich habe gezeigt, dass auch jemand mit ungünstigen Voraussetzungen sich im Handwerk hervorragend bewähren kann.

Das Schulzeugnis ist nicht alles: Auch Veton Ljoki, der zweite Azubi mit schlechten Noten, bewährt sich in der Werkstatt von Thomas Lundt.

methodik: Welchen Wert hat für Sie denn ein Schulabschlusszeugnis?

Thomas Lundt: Ich schaue mir lieber die Zeugnisse aus der fünften und sechsten Klasse an. Viele der Jungs schneiden da gar nicht so schlecht ab. In der siebten und achten Klasse verlieren sie dann entwicklungsbedingt die Lust an der Schule. Das spiegelt sich natürlich entsprechend in den späteren Zeugnissen wider. Was passiert, wenn sie sich mit diesen um eine Ausbildung bewerben? Eine Absage nach der anderen. Das wirkt nicht gerade motivierend.

methodik: Wie kann man diesen Teufelskreis durchbrechen?

„Man muss diese Jungs motivieren“

Thomas Lundt: Man muss diesen Jungs einen Anreiz bieten und sie motivieren.

methodik: Ich könnte mir vorstellen, dass die Motivation schon dadurch steigt, dass sie in Ihrer Werkstatt mit Traum-Autos zu tun haben.

Thomas Lundt: Das hat damit gar nichts zu tun. Das funktioniert in jeder x-beliebigen Kfz-Werkstatt und in jedem Handwerksbetrieb.

methodik: Wie sieht denn das Motivieren in der Praxis aus?

Thomas Lundt: Das geht am besten durch Learning by Doing. Die Jungs kriegen von uns praktische Aufgaben. Beispiel Zündkerzen: Das steigert sich von Step zu Step. Mit den ersten kleinen Erfolgen merken sie, dass sie in der Werkstatt gebraucht werden und wichtig sind. Das stärkt ihr Selbstwertgefühl.

methodik: Was macht Sie so sicher, dass ein Kandidat nicht doch während der Ausbildung das Handtuch wirft?

Thomas Lundt: Eine Garantie gibt es natürlich nie. Ganz wichtig ist mir, dass ich vorab ein intensives persönliches Gespräch mit dem Jugendlichen führe, bevor ich ihn einstelle. Ich mache ihm klar, dass das hier die Chance für ihn und keineswegs selbstverständlich ist. Wenn möglich, versuche ich natürlich auch, die Eltern oder wenigstens einen Erziehungsberechtigten mit ins Boot zu holen.

methodik: Was verlangen Sie im Gegenzug von dem Jugendlichen?

„Im Endeffekt profitieren alle“

Thomas Lundt: Ich verlange Disziplin. Ich sage ihm ganz klar, dass er sich hier diszipliniert verhalten muss. Das heißt: Er kommt pünktlich in die Werkstatt zur Arbeit, besucht den Unterricht in der Schule regelmäßig. Schule schwänzen gibt's einfach nicht. Wenn das mit der Disziplin klappt, funktioniert das andere auch. Klar muss man sich am Anfang ein wenig mehr kümmern als üblich, aber im Endeffekt profitieren alle.

methodik: Inwiefern?

Thomas Lundt: Die Jugendlichen kommen mit einer Fachausbildung in das Berufsleben, sorgen für ihren Lebensunterhalt. Sie zahlen selbst Beiträge ein, anstatt von Hartz IV zu leben. Die Gesellschaft müsste eigentlich großes Interesse daran haben, diesen Weg zu unterstützen.

methodik: Das Handwerk ist ja bekannt dafür, dass es seiner Ausbildungspflicht insgesamt gerecht wird, oder?

Thomas Lundt: Das ist schon richtig. Ich beanspruche da auch kein Alleinstellungsmerkmal. Aber es gibt natürlich immer noch ganze Branchen, die sich aus der Verantwortung stehlen. Die öffentliche Hand gehört leider auch dazu.

methodik: Was müsste passieren, damit sich an der Ausbildungssituation etwas ändert?

„Ich muss das vorleben"

Thomas Lundt: Wenn ich etwas ändern will, hilft Jammern nicht weiter. Ich muss das, was ich erreichen möchte, vorleben. Dazu will ich anderen Unternehmern Mut machen. In Berlin habe ich mittlerweile schon gute Nachahmer gefunden. Da bin ich Gott sei Dank nicht der einzige. Und unter den Unternehmern, die ich bei HelfRecht treffe, sind immer viele, die so denken wie ich.

methodik: Was ist das Besondere an dieser Art zu denken?

Thomas Lundt: Im Handwerk denkt man im Allgemeinen immer noch recht konservativ. Was ich meine, ist, über den Tellerrand hinauszuschauen, das Ganze im Blick zu behalten. Bei den Unternehmern, die das HelfRecht-System anwenden, ist es ganz selbstverständlich, dass sie neben ihren berechtigten unternehmerischen Interessen immer auch das Wohl ihrer Mitarbeiter im Blick haben sowie die gesamtgesellschaftliche Situation. Das ist schließlich das Umfeld, ohne das sie ihre Geschäfte nicht abwickeln könnten.

methodik: Seit wann arbeiten Sie mit HelfRecht?

Thomas Lundt: Vor mehr als 25 Jahren hat mich ein Freund darauf gebracht. Seitdem begleitet mich das HelfRecht-System. Erst vor kurzem habe ich erneut die Planungstage in Bad Alexandersbad besucht, zum fünften oder sechsten Mal.

methodik: Welche Instrumente setzen Sie bevorzugt ein?

Thomas Lundt: Ich bin da sicherlich kein Vorzeige-Anwender. Wir arbeiten viel mit den Vordrucken und Checklisten. Das Wichtigste ist aber, dass HelfRecht uns kontinuierlich seit 25 Jahren begleitet: Von der Drei-Mann-Werkstatt bis zum mittelständischen Unternehmen mit 20 Mitarbeitern in drei GmbHs. Das ganze Unternehmen ist von der Philosophie durchdrungen.

methodik: Noch einmal zurück zu der Ausbildungsverantwortung der Unternehmen.

Thomas Lundt: Wenn man eine gewisse Anzahl von Ausbildungsplätzen hat, sollte man als Unternehmer schon darüber nachdenken, einen Platz einem benachteiligten Jugendlichen zur Verfügung zu stellen.

methodik: Worauf sollten Nachahmer Ihrer Ausbildungsoffensive besonders achten?

Thomas Lundt: Sie sollten sich in jedem Fall mit den Eltern des Jugendlichen verbünden. Empfehlenswert ist die Vorgehensweise grundsätzlich nur, wenn der Betrieb groß genug ist. Es sollten mindestens drei oder vier Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen. Wenn ich selbst nur zwei oder drei Mitarbeiter beschäftige, rechnet sich das nicht. Soziales Engagement in Ehren, aber das Unternehmen soll schließlich auch davon profitieren.

„Der Gesellschaft etwas zurückgeben"

methodik: Welchen Anreiz können Sie einem Unternehmer in Aussicht stellen, diese Herausforderung anzunehmen?

Thomas Lundt: Er bekommt einen hoch motivierten jungen Mitarbeiter und er wird seiner sozialen Verantwortung gerecht, indem er der Gesellschaft etwas zurückgibt. ■

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

Das Unternehmen: Lundtauto GmbH

- ☐ drei Firmen: Lundtauto Sportwagen Service GmbH, Lundtauto Handels GmbH, Lundtauto Classic GmbH
- ☐ Inhaber und Geschäftsführer: Thomas Lundt (57), Obermeister der Kfz-Innung Berlin
- ☐ 1981 gegründeter Kfz-Fachbetrieb und -Handel in Berlin mit 20 Mitarbeitern, spezialisiert auf Sportwagen (freie Porsche-Werkstatt)
- ☐ www.lundtauto.de

Foto: Boris Rostami-Rabet

Muße ist zur bedrohten Ressource geworden. Die Beschleunigungsgesellschaft lässt uns kaum noch zur Ruhe kommen. Dabei brauchen wir Phasen des bewussten Nichtstuns, um kreativ und leistungsfähig zu bleiben. Der Autor empfiehlt deshalb ein grundsätzliches Umdenken: Genießen Sie das Leben im Hier und Jetzt. Und suchen Sie Sternstunden mit Flow-Erlebnissen. Definieren Sie dadurch Lebensqualität neu.

von Ulrich Schnabel

Die **Muße** liegt manchmal **gleich um die Ecke**

Muße – das ist erstens die Herrschaft über die eigene Zeit. Zweitens die Fähigkeit, sich nicht ständig ablenken zu lassen. Und drittens lassen sich Mußestunden auch als Zeiten definieren, in denen wir etwas ausschließlich um seiner selbst willen tun. Was das bedeutet, macht uns jedes spielende Kind vor: Es ist so sehr in sein Treiben vertieft, dass es alle Zeit vergisst und sich niemals die Frage stellt, ob ihm das Spielen am Ende etwas „bringe".

Kinder gehören daher zu den natürlichen Gegnern der Beschleunigungsgesellschaft. Statt sich von der Uhr hetzen zu lassen, folgen sie ihren natürlichen Bedürfnissen und ihrem eigenen Takt. Gerade deshalb werden sie in der Erwachsenenwelt oft als so störend und irritierend empfunden: Sie widersetzen sich zäh jeder Art von Zeitdruck und erinnern uns daran, dass wir früher selbst einmal so waren (deshalb gelingt es in Michael Endes märchenhafter Parabel „Momo" auch ausgerechnet einem kleinen Mädchen, die „grauen Herren" zu überwinden und den Menschen ihre gestohlene Zeit zurückzubringen).

Wie das in der Praxis aussehen kann, erlebte ein Bekannter von mir in Berlin: Sein dreijähriger Sohn war gerade auf der Straße damit beschäftigt, Seifenblasen zu produzieren, als ein Herr im Anzug des Weges kam. Da drückte der Steppke dem verdutzten Fremden seine Seifenblasendose in die Hand und animierte ihn, es doch selbst einmal zu versuchen – was dieser auch prompt tat. Als es nicht beim ersten Mal klappte, forderte ihn der Dreijährige ungerührt auf, es noch einmal zu versuchen. In diesem Moment klingelte das Handy des Geschäftsmannes, woraufhin der

Foto: Bilderbox

Lebensqualität: Wir können nicht permanent auf Hochtouren laufen. Wir brauchen Momente, die nur uns gehören. Phasen des Genießens, des Innehaltens, des Nichtstuns.

sinngemäß in sein Mobiltelefon sprach: Ja, er habe alle Listen fertiggestellt, nein, er habe jetzt keine Zeit, er müsse Seifenblasen machen.

Nicht jeder von uns hat die Geistesgegenwart, solche zauberhaften Momente der Muße mitten in der Großstadt auch zu nutzen. Häufig verläuft die Begegnung zwischen Alt und Jung eher umgekehrt: Statt uns ein Beispiel an unseren Kindern zu nehmen, pressen wir häufig schon die Jüngsten in ein enges Raster aus Terminen und Verpflichtungen – Frühförderung, Englischunterricht, Reitstunde, Kinderyoga –, um sie fit für die spätere Karriere zu machen. Dabei sind Kinder von Haus aus kreativ genug, sich eigene Herausforderungen zu suchen und sich selbst zu beschäftigen. Wir sollten uns daher lieber öfter die Kinder zum Vorbild nehmen und uns auf ihr Tempo einlassen. Das kann ebenso fröhlich wie entspannend sein.

Letztlich geht es um ein grundsätzliches Umdenken: Statt ständig zu fragen, was eine bestimmte Aktivität für unser Fortkommen, unser Bankkonto oder unser Ansehen bringt, können wir diese Logik genauso gut umdrehen und die Frage stellen, inwiefern uns die Karriere, das Konto oder das Ansehen hilft, unser Leben im Hier und Jetzt zu genießen. Diesen Gedanken bringt uns jedenfalls der ungarischstämmige Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi nahe, der den Begriff „Flow" geprägt hat. Mit dem „Fließen" bezeichnet er die glückhafte Erfahrung jenes Zustandes, in dem wir – wie Kinder – ganz in unserem Tun aufgehen, in dem wir eine Mühelosigkeit des Daseins erleben, die uns alles andere vergessen lässt, und in dem Zeit ihre Bedeutung verliert (dem Glücklichen schlägt bekanntlich keine Stunde).

Im Deutschen wird „Flow" gern als Schaffens- oder Tätigkeitsrausch übersetzt, doch das Wort „Schaffen" ist missverständlich. Beim Flow geht es gerade nicht um die Arbeitswut des Workaholics, der seinem Vertragsabschluss (der Prämie, dem Verkaufserfolg, …) hinterher jagt, sondern vor allem um die Freude am Tun. „Das klassische Beispiel für Flow sind die Bergsteiger, die an der Wand ganz in ihrem Element sind und so konzentriert im Hier und Jetzt, dass sie Zeit und Raum und Steuererklärung vergessen", erklärt der Mediziner und Kabarettist Eckart von Hirschhausen. Weitere Beispiele für Flow kennen wir alle: gemeinsames Musizieren, leidenschaftliches Gärtnern, Spielen, Tanzen, eine Liebesnacht, ein intensives Gespräch, Lachen, das uns die Tränen in die Augen treibt, …

Foto: Bilderbox

Flow-Erlebnisse sind die Sternstunden unseres Lebens: Wenn wir etwas mit Begeisterung tun, gelingt es uns häufig, die Welt um uns herum zu vergessen und das Hier und Jetzt äußerst intensiv zu genießen.

Je häufiger es uns gelingt, solche Sternstunden zu erleben, umso höher ist unsere Lebensqualität. Jedes andere Ziel – Gesundheit, Reichtum oder Erfolg – erstreben wir ja nur, weil wir hoffen, dass es uns glücklicher machen wird. Aber ein Sechser im Lotto führt ebenso wenig automatisch zum Glück wie das Erreichen der obersten Sprosse der Karriereleiter. Was dagegen oberflächlich betrachtet wie der flüchtigste und subjektivste Zustand erscheine, sei in Wirklichkeit der greifbarste und objektivste, sagt Csikszentmihalyi: „Der Mensch ist glücklicher, wenn er Flow erlebt." Und dieses Glück lasse sich nicht durch Geld oder materiellen Besitz erringen, sondern durch die Kontrolle des subjektiven Erlebens.

> „Der Mensch ist glücklicher, wenn er Flow erlebt"

So einfach dieser Gedanke ist, so tiefgreifende Folgen hat er: Beurteilen wir nämlich unser Leben wirklich nach dem Kriterium, wie häufig und intensiv wir Flow erleben, ergibt das eine völlig andere Werteskala als jene, die sich an der Höhe unseres Gehalts, dem Prestige unseres Berufs oder der Größe unseres Autos orientiert. Dann kann es zum Beispiel geschehen, dass wir eine Beförderung lieber ablehnen, weil wir in unserer jetzigen Tätigkeit öfter Flow erfahren als in einer (besser bezahlten) Administratorenfunktion. Oder wir reduzieren unsere Arbeitszeit und verzichten auf einen Teil unseres Gehalts, weil uns die Erlebnisse in der Freizeit wichtiger sind als die Spareinlagen auf unserem Konto. Oder wir hören überhaupt auf, zwischen Arbeit und Freizeit zu trennen, weil wir unser Tun sowohl vor als auch nach dem Feierabend genießen können.

Die Bedingungen für Flow sind übrigens eben jene, die auch die Basis für gelungene Mußestunden bilden: Der „Tätigkeitsrausch" stellt sich am ehesten dann ein, wenn ablenkende Störelemente beseitigt sind (wir also Herr über unsere Zeit sind), wenn man sich ganz auf sein Tun konzentriert und dieses seinen Wert in sich selbst trägt.

Vor allem aber sollten wir uns Herausforderungen suchen, die zwar unsere gesamte Konzentration beanspruchen, die aber gerade noch zu bewältigen sind – also Tätigkeiten, die uns weder überfordern noch langweilen. Wer als

untrainierter Städter meint, das Matterhorn besteigen zu müssen, wird ebenso wenig Flow erleben wie der viel beschäftigte Manager, der im Urlaub von einem Tag zum anderen auf Nichtstun umschalten will. Für beides ist eine gewisse Übung notwendig. Mit anderen Worten: Glück ist ein Zustand, den man auch kultivieren muss.

Ironischerweise fällt uns diese Kultivierung des Glücks bei der Arbeit häufig leichter als in der Freizeit. Denn nahezu jede Arbeit weist jene Merkmale auf, die auch Flow-Aktivitäten kennzeichnen: eingebaute Ziele, Rückmeldungen, Regeln und Herausforderungen, die uns helfen, uns ganz auf die zu bewältigende Aufgabe zu fokussieren. Die Freizeit dagegen ist unstrukturiert und daher sehr viel schwerer zu gestalten. Und so stellt sich häufig die paradoxe Situation ein, dass man sich zwar danach sehnt, seinen Arbeitsplatz zu verlassen und nach Hause zu eilen, dort aber oft nichts Rechtes mit sich anzufangen weiß und sich langweilt.

Um die Lücke zu füllen, steht heute eine gewaltige Freizeitindustrie bereit. Allerdings bietet sie oft nur passive Erlebnisse, die uns zwar unterhalten, aber nicht wirklich in Flow bringen. Statt selbst Sport zu treiben, lassen wir uns von Fußballspielen im Fernsehen amüsieren, statt zu musizieren, lauschen wir den Hits auf unserem iPod, und in Ermangelung eigener Abenteuer gehen wir ins Kino und sehen Schauspielern zu, die so tun, als ob sie abenteuerliche Situationen erlebten. Dabei erscheinen uns die Geschehnisse auf der Leinwand oft so viel aufregender, farbiger und professioneller als unsere eigenen Bemühungen, dass wir erst recht die Lust verlieren, aktiv zu werden.

Wer also seine Muße genießen will, tut gut daran, sich nicht zu sehr mit anderen zu vergleichen, sondern den Blick auf die eigenen Möglichkeiten zu richten. Wagen wir es, unser Leben (auch unsere Freizeit) selbst in die Hand zu nehmen und uns eigene Herausforderungen zu suchen. Setzen Sie doch zum Beispiel einmal Ihre üblichen (Denk-)Gewohnheiten und eingeschliffenen Zeitkonventionen außer Kraft und planen Sie ein „brasilianisches" Wochenende: Verstecken Sie am Vorabend alle Uhren oder drehen Sie die Ziffernblätter um. Lassen Sie keine Zeitschrift herumliegen, die jünger ist als ein Jahr, und setzen Sie den Fernseher außer Betrieb. Laden Sie Freunde ein, ohne ihnen eine Uhrzeit zu nennen („Kommt einfach, wann es euch passt"), und lassen Sie die Zeit fließen. Sie werden merken: Das verändert automatisch auch den Blick auf Ihre Umgebung. Diese Strategie ist gewissermaßen die Umkehrung des Urlaubsprinzips: Während wir dabei durch einen Ortswechsel unser Lebenstempo zu beeinflussen suchen, können wir umgekehrt durch einen Wechsel unserer Zeitgewohnheiten plötzlich ganz andere Qualitäten unseres Zuhauses wahrnehmen.

Durchbrechen Sie Ihre Gewohnheiten und Konventionen

Oder machen Sie es wie jener befreundete Familienvater, der sich eines Sonntagmorgens spontan das Mofa seiner Tochter lieh und zu einem Ausflug ins Blaue hinein startete. Stundenlang zuckelte er in aller Seelenruhe durch Dörfer, die er zwar kannte, aber beim Durchfahren mit dem Auto nie richtig wahrgenommen hatte. Am Ende, so erzählte er mir, sei er mit einem Gefühl von Freiheit und Ungebundenheit zurückgekommen, das er lange nicht erlebt habe.

Solche Beispiele zeigen: Abenteuer kann man auf die verschiedensten Arten erleben, und die Muße liegt manchmal gleich um die Ecke. Und es gibt nahezu unendlich viele Möglichkeiten, eingefahrene Gewohnheiten aufzubrechen – wir müssen sie nur ergreifen. ■

Ulrich Schnabel ist Wissenschaftsredakteur bei der „Zeit" sowie mehrfacher Buchautor (Ulrich.Schnabel@zeit.de). – Der Text ist ein Auszug aus seinem Buch **Muße. Vom Glück des Nichtstuns** *(siehe Buchtipp rechts).*

Zum Weiterlesen

Ulrich Schnabel: **Muße. Vom Glück des Nichtstuns.** *Karl-Blessing-Verlag, 2010, 288 Seiten, 19,95 Euro. – ISBN 978-3-89667-434-0*

In seinem Leben hat der Mensch ständig neue Herausforderungen zu bestehen, steht viele Male am Scheideweg. Das Buch „Business Hero" gibt stärkende Anregungen für diese „Heldenreise".

Heldenreise in 7 Etappen

von Wolfram Lehmann

Zum Buch: Angelika Höcker greift auf das Modell der „Heldenreise" zurück. Es wird mittlerweile vielfach als therapeutisches Modell angewandt. Für die Autorin sind die ökonomischen Akteure vielfach „die Helden unserer Zeit" (Seite 21).

Zur Autorin: Angelika Höcker wurde 1955 geboren. 1984 schloss sie ihr Geologiestudium erfolgreich ab. Dann folgten Ausbildungen in Psychosynthese-Therapie, in systemischer Organisationsentwicklung, eine klassische Trainerausbildung sowie eine hypnosystemische Ausbildung. Sie hat über 20 Jahre Berufserfahrung im Bereich Führungs-, Team- und Changemanagement.

Die Zielgruppe: Angelika Höcker hat alle Einzelpersonen, Teams oder Unternehmen im Blick, die von Motivations- und Perspektivlosigkeit befallen sind. Sie zielt dabei nicht auf das klassische Burn-out-Syndrom, das aufgrund dauerhafter Arbeitsüberlastung entsteht; ihr geht es vielmehr um die erfolgreiche Umsetzung persönlicher Träume in einem Umfeld voller wirtschaftlicher Notwendigkeiten – und zwar so, dass die eigene Vernunft (Intellekt) genauso zufrieden ist wie das „Bauchgefühl" (Emotion)!

Sieben Etappen: Am Anfang des Buches gibt Angelika Höcker eine kurze Übersicht einer „Heldenreise" (29-36). Diese Übersicht ist für die Leser wie ein Filter: Die einen werden das Buch höflich, aber gelangweilt zur Seite legen – die anderen werden, wie von einem Magneten angezogen, das Buch verschlingen und die einzelnen Kapitel auf der Suche nach hilfreichen Beobachtungen und Beispielen durchforsten. Bei der Heldenreise unterscheidet Angelika Höcker sieben Stationen; zusätzlich kommt sie auf die Frage der Bedeutung von Mentoren zu sprechen:

1. Der Ruf: „In den weitaus meisten Fällen ist es … ein innerer Souffleur, der Ihnen einflüstert: So geht es nicht weiter! Du musst Dein Leben ändern!" (30)
2. Die Weigerung: „Die Weigerung ist eine ganz natürliche Reaktion auf den Ruf – kaum jemand ist immer und bedingungslos ein Ritter ohne Furcht und Tadel." (32)
3. Die Entscheidung: „Der verwegene Held und der zurückhaltende Boykotteur fechten um die Entscheidung. … Hören Sie sich beide an und lassen Sie sich Zeit." (32)
4. Kampf an der Schwelle: „Sobald Sie das Neuland betreten, werden Sie Teil einer Verwandlung, einer Transformation, die Sie für die abenteuerliche Reise stärkt. … Die alten Strukturen brechen auf, und rasant eröffnet sich Ihnen eine neue, buchstäblich außerordentliche Welt." (34)
5. Die große Prüfung: „In diesen Bewährungsproben sind Sie auf sich allein gestellt. Gefahren lauern, von denen Sie vorher nichts

geahnt haben. Sie werden zwar Mitstreiter finden, die mit Ihnen Rücken an Rücken für die gute Sache kämpfen, aber die Patentrezepte und Erfahrungswerte Ihres Alltagslebens können Ihnen jetzt nicht mehr helfen. … Was dann Kontur gewinnt, ist der Kern Ihres Ich, Ihrer Persönlichkeit mit all ihren erfinderischen Qualitäten." (34)

6. Die Belohnung: „Sie selbst haben sich verändert. Sie haben sich beschenkt, indem Sie ein anderer geworden sind." (35)
7. Die Rückkehr: „Während Sie sich vorher als zerrissen wahrgenommen haben, haben Sie nun die Sicherheit gewonnen, sich selbst zu formulieren, besser und klarer ‚Ich' sagen zu können. Damit wird sich auch das Verhältnis zu den Menschen in Ihrer Umgebung grundsätzlich verändern. Ihre Familie, Ihre Freunde und Kollegen, Ihre Businesspartner und die Stakeholder, die Sie als ökonomisch agierende Person umgeben, werden davon profitieren. Das ist Ihr ‚Return on Investment', den Sie für Ihren Mut, auf die Heldenreise zu gehen, ausgezahlt bekommen werden." (36)

Mentoren: „Insbesondere die Figur des Mentors unter all den möglichen Weggefährten halte ich für eine zentrale Figur der Heldenreise. … Er kann anders zwischen Sein und Schein unterscheiden, er hält nicht gleich jede Fassade für bare Münze." (33)

Inhaltliche Vertiefung:

Körperliche (63-66) und emotionale (99-101) Signale: Auf diese sollte man achten. Hier geht es beispielsweise um das berühmte „Bauchgefühl". Ziel ist es, bei einer Entscheidungsfindung die denkerische Ebene (Intellekt) und die körperlichen beziehungsweise emotionalen Signale gleichermaßen zu berücksichtigen.

Wert von Ängsten (70-71): Ängste schaffen Sicherheit. Reinhold Messner sagt von sich selbst, dass er ein ängstlicher Mensch sei (70). Also bereitet er sich so gut vor, bis die Angst zurücktritt.

Zeiterleben (86-87): Menschen auf der Heldenreise arbeiten nicht wirklich weniger. Aber sie erleben ihre eigene Arbeitszeit als viel befriedigender – und damit wird die gefühlte Balance zwischen Arbeit und Freizeit plötzlich spürbar ausgeglichener.

Falsche innere Türhüter (135): Das sind die Stimmen, die uns von unserem Weg abhalten wollen. Angelika Höcker bezeichnet sie missverständlich als „Dämonen".

Innere Mitte (168): Der Lohn des Weges ist nicht die durchaus stattfindende Veränderung des Einkommens, sondern der Gewinn der inneren Mitte: „Wir können achtsamer in unseren Beziehungen sein, spüren wieder die Lust am Leben, genießen die Freude auch an kleinen Dingen und fühlen uns energiegeladener."

Nutzen für HelfRecht-Anwender: Wer sich dem HelfRecht-System stellt, wird sich auch seinen eigenen Träumen und Wünschen stellen. Für deren Umsetzung bietet das HelfRecht-System eine vollständige Planung an; bei den dabei entstehenden inneren Konflikten kann Angelika Höcker äußerst wertvolle Lösungshilfen geben.

Persönliche Wertung: Der Buchtitel wirkt reißerisch, die Qualifikationsliste der Autorin klingt eher verwirrend, der Inhalt dagegen ist hochkompetent und birgt viele präzise Anregungen und Beobachtungen. Statt vom „Dämon" zu reden, fände ich die Rede vom „inneren und äußeren Kritiker" hilfreicher. Die persönlichen Reflexionsfragen am Ende jedes Kapitels zur Anwendung des Inhaltes auf die eigene Situation sind Gold wert. ■

Angelika Höcker: **Business Hero. Eine Heldenreise in 7 Etappen.** *Gabal-Verlag, Offenbach 2010, 216 Seiten, 29,90 Euro. – ISBN 978-3-86936-112-3.*

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

Namen gehören zu den wichtigsten Wörtern im menschlichen Miteinander. Die Fähigkeit, sich an Namen und Personen erinnern zu können, lässt sich trainieren.

Merken Sie sich **Namen** in Bildern

von Boris N. Konrad

Die unter dem Begriff Mnemotechnik bekannten Gedächtnistechniken ermöglichen es uns, die Gedächtnisleistung deutlich zu verbessern. Eine der beliebtesten und nützlichsten Anwendungsmöglichkeiten ist das Einprägen von Namen zu den passenden Personen. In der letzten Ausgabe der „methodik" habe ich Ihnen erläutert, dass die Grundlage all dieser Methoden das Denken in Bildern ist. Damit gelingt es, beim Lernen andere Gehirnareale zu aktivieren und sich so deutlich mehr einzuprägen.

Das gilt auch beim Namen merken. Wenn ich eine neue Bekanntschaft mache, absolviere ich gedanklich folgende Schritte, die ich „5-Sterne-Methode" nenne:

1. Namen verstehen
2. Namen verbildern
3. Person verbildern
4. Bilder verknüpfen
5. Namen/Bilder wiederholen

Der erste Schritt klingt zunächst banal: Wenn ich den Namen nicht richtig verstanden habe, kann ich ihn mir natürlich auch nicht einprägen. Dennoch gibt es bereits hier oft das erste Problem. Beide Personen nennen schnell ihre Namen, ohne ausreichend aufmerksam hinzuhören und mit der Einstellung, sich diesen ohnehin nicht merken zu können. Unruhige Umgebungen tun ihr übriges, so dass der Name oft ganz simpel akustisch nicht verstanden wurde. Wenn der Name aber nie in Ihrem Gehirn „angekommen" ist, können Sie ihn sich gar nicht merken.

Sie können sich hier überprüfen, indem Sie den Namen Ihres Gesprächspartners möglichst gleich verwenden. Bei der Begrüßung zum Beispiel nach der Namensnennung zu erwidern „Schön, dass wir uns kennen lernen, Frau Müller!", wirkt sympathisch und keineswegs unnatürlich. Zudem führt dies neben dem Überprüfen des Verständnisses auch zur Gewissheit, dass Sie den Namen zunächst für einige Zeit im Arbeitsgedächtnis gespeichert haben. Dadurch können Sie die weiteren Schritte der Methode auch erst nach dem ersten Gespräch durchführen, um den Namen dann dauerhaft zu speichern.

Und wenn Sie den Namen tatsächlich nicht verstanden haben? Wenn auch kein Namensschild und keine Visitenkarte helfen können? Dann fragen Sie einfach nach. Manchen erscheint dies als unhöflich. Das Gegenteil ist der Fall: Wenn Sie nicht nachfragen, können Sie nicht einmal versuchen, sich den Namen zu merken. Und damit drücken Sie indirekt aus, dass die andere Person nicht wichtig genug ist, dass Sie überhaupt versuchen wollen, sich den Namen zu merken. Das ist unhöflich.

Richtig interessant wird es nun in den weiteren Schritten. Ein Name ist zunächst nur ein Begriff, daher schwierig einzuprägen. Sie müssen sich also ein Bild überlegen, das Sie an den Namen erinnert. Bei Namen, die von Berufen abstammen, im Deutschen oder auch im Englischen sind dies sehr viele, ist die berufliche Tätigkeit selbst ein gutes Bild. Dies soll keine akkurate Darstellung des Berufes sein, sondern das, was Sie sich direkt darunter vorstellen. So ist der Beruf des Müllers heute eine Ingenieurstätigkeit. Wenn ich mir aber den Namen Müller merken will, denke ich natürlich an das Bild, wie es von Märchenautoren geprägt ist: Ein Müller ist jemand, der in einer klassischen Windmühle Getreide zu Mehl verarbeitet. Dies kann man sich entsprechend schnell und bildhaft vorstellen.

Finden Sie ein Bild zum Namen

Andere Namen drücken sofort etwas Konkretes aus, etwa die Namen Schwarz, Klein oder Baum. Hier ist das Bild für den Namen eben dieses konkrete Wort. Aber auch, wenn der Name nicht vollständig mit dem Bild übereinstimmt, reicht eine grobe Ähnlichkeit: Für den Namen Seiffert ist ein Stück Seife ein geeignetes Bild, für Steinke ein Stein. Dadurch, dass Sie im ersten Schritt den Namen bewusst verstanden haben und sich zudem in der entsprechenden Situation selbst das Bild aussuchen, wird auch der genaue Name korrekt in Ihrem Gedächtnis abgespeichert. Denken Sie hinterher an den Stein, werden Sie mit großer Wahrscheinlichkeit gleich wissen, dass der Name dazu Steinke und nicht Stein oder Steinmann oder Stone lautet.

Foto: Bilderbox

Mit Bildern verknüpfen: Herrn „Hans Fischer" können Sie sich beispielsweise merken als den Mann, der mit der „Hand Fische" fängt.

Wenn ein Name in keine der genannten Kategorien passt, wie es etwa bei ausländischen Namen oft der Fall ist, müssen Sie eventuell mehrere Bilder finden, die Sie dann zu einer kleinen Geschichte zusammensetzen. So kann eine „Katze, die Marzipan frisst" eine Bildgeschichte für den Namen Kaczmarzyk sein, oder ein „roter Riegel" für Rodriguez stehen. Auch hier gilt: Die Bilder müssen nicht exakt den Namen ergeben; sie dienen Ihrem Gedächtnis nur als Impulsgeber, um sich an den gemerkten Namen zu erinnern.

Eine andere Möglichkeit, geeignete Bilder zu finden, ist Ihr Vorwissen. Wenn Sie schon jemanden mit dem zu merkenden Namen kennen, egal ob einen Prominenten oder jemanden aus Ihrem persönlichen Bekanntenkreis, dann stellen natürlich auch diese Personen selbst Bilder dar. Wenn Sie einen Herrn Luther kennen lernen, empfiehlt sich als Bild das Vortragen aus der Bibel. Begrüßen Sie eine Frau Riesch, denken Sie an das Bild der Ski-Rennfahrerin gleichen Namens.

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 erhalten Sie von Ihm anhand von Beispielen aus Alltag und Beruf pragmatische Tipps, 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

Wichtig: Sie sollten nicht allzu lange darüber nachdenken, welches Bild für einen Namen am besten geeignet ist. Nehmen Sie einfach die erste Assoziation, die Ihnen einfällt.

Üben Sie es doch gleich mal: Überlegen Sie sich zu folgenden Nachnamen mögliche Bilder und stellen Sie sich diese vor dem inneren Auge vor:

- ☐ Weber, Schneider, Becker, Kufner
- ☐ Salb, Henkel, Wulf, Winkler
- ☐ Haliris, Kuzmak, Naczki, Wang
- ☐ Gottschalk, Klumm, Özdemir, Adenauer

Nachdem Sie den Namen verbildert haben, müssen Sie nun noch die Person verbildern. Dies ist zunächst weniger intuitiv ersichtlich. Sie sehen Ihr Gegenüber ja und könnten ein Foto machen. Aber das Gehirn funktioniert nicht auf diese Weise. Solange Sie nicht auch den visuellen Eindruck der Person verarbeitet haben, ist die Gefahr groß, dass Sie sich kaum an die Person erinnern können. Auch für die Verknüpfung mit dem Bild für den Namen brauchen Sie diese Anknüpfungspunkte.

Meine Empfehlung hierzu: Versuchen Sie immer, die Person vor Ihrem inneren Auge etwas tun zu lassen, was sie nicht wirklich tut. Dadurch müssen Sie Kreativität und Fantasie einsetzen und binden automatisch den Gesamteindruck in das mentale Bild mit ein.

Um sich hier Arbeit zu ersparen, sollte der vierte Punkt, die Verknüpfung beider Bilder, direkt folgen. Wenn Sie sich die Person gedanklich vorstellen, verbinden Sie diese Vorstellung gleich mit dem Namensbild. Jemanden, dessen Namen Sie sich über einen Beruf merken, lassen Sie dann in Ihren Gedanken genau diesen Beruf ausüben. Auch wenn das natürlich nicht der Realität entspricht. Ist das Bild gegenständlich, lassen Sie die Person etwas mit dem Gegenstand tun. Dies führt dazu, dass Sie beim nächsten Treffen an das Bild denken werden und darüber gleich den Namen wissen.

Auch wenn Ihr Namensgedächtnis sich dank der Bilder schnell deutlich verbessern wird, ist der fünfte Schritt besonders für das nachhaltige Erinnern von Bedeutung: Sie müssen die Namen und Bilder wiederholen. Daran führt kein Weg vorbei. Insbesondere sollten die ersten beiden Wiederholungen recht zeitnah erfolgen: Am besten noch am gleichen Tag und am nächsten Tag.

Da Sie nicht steuern können, wann Sie wen wieder treffen, empfehle ich täglich einmal zu überlegen, wen Sie an diesem Tag und am Vortag neu kennen gelernt haben. Denken Sie daran, wie diese Personen aussehen, wie sie heißen und welche Bilder Sie sich für die Namen überlegt haben.

Wiederholen und viel üben

Tipp: Machen Sie es sich vor allem bei Messen, Workshops und nach Kundenterminen zur Routine, abends auf der Heimfahrt oder nach dem Abendessen die kennen gelernten Personen samt Bildern für die Namen gedanklich zu wiederholen. So klappt diese Vorgehensweise auch, wenn Sie viele neue Bekanntschaften auf einmal gemacht haben.

Beim nächsten Treffen überlegen Sie dann, welches Bild Sie mit der Person verknüpft haben. Dadurch fällt Ihnen ein, für welchen Namen es steht. Treffen Sie sich öfter, werden Sie natürlich trotzdem bald den Namen auch direkt wissen. Aber solange das nicht der Fall ist, helfen Ihnen die Bilder.

Noch ein Tipp: Üben Sie dieses Vorgehen nach der „5-Sterne-Methode“ zum Beispiel beim Fernsehen: Wenn in den Nachrichten ein Experte interviewt wird, wird fast immer der Name eingeblendet. Ignorieren Sie diesen nicht einfach, sondern nutzen Sie ihn als Übung und merken Sie ihn sich. ■

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

Ein Unternehmen ist immer nur so schlau wie seine Mitarbeiter. Erkenntnisse aus schwarmintelligenten Netzwerken in der Natur könnten helfen, unerschlossene Potentiale zu erschließen.

von Dr. Klaus-Stephan Otto

Was Unternehmen **von Fischen lernen** können

Wirtschaften auf der Grundlage von Evolution und Millionen Jahre langer Erfahrung aus der Natur wird immer wichtiger. Wir hatten in der letzten Ausgabe von „methodik" die Grundlagen des Evolutionsmanagements und seine Anwendung bei Innovationen dargestellt. In dieser Ausgabe geht es um die Frage, wie das Verhalten von Fischschwärmen auf die Potentialentwicklung im Unternehmen übertragen werden kann.

Wer einmal im Ozean getaucht hat, der vergisst nicht den Anblick der atemberaubenden Eleganz der schnellen und synchronen Bewegungen von Fischschwärmen. Ein Schwarm besteht aus einer Vielzahl von kleinen Fischen – in ihren Bewegungsabläufen wirken sie aber wie eine Einheit. Sanft gleiten sie durchs Wasser, mal eine schnelle Zickzack-Bewegung nach links, weil ein großer Fisch kommt, dann wieder nach rechts auf der Suche nach Nahrung. Obwohl es keinen „Leitfisch" gibt, vollzieht der Schwarm seine Bewegungen in perfekter Koordination.

Kann Schwarmintelligenz genutzt werden, um Firmen zukunftsfähiger aufzustellen? Das Prinzip Schwarmintelligenz verbindet synchrones Handeln, Einordnung mit dezentraler Umfeldwahrnehmung und Beeinflussung der Richtung des Schwarms. Es hilft so Unternehmen, die Intelligenz aller Mitarbeiter zum Nutzen des Unternehmens einzusetzen.

Der Nutzen wird durch ein Beispiel aus dem Automobilbereich deutlich: Mithilfe einer evolutionären Umfeldanalyse hat ein Entwicklungsteam eines deutschen Automobilherstellers erkannt, dass ein Gesetzgebungsverfahren in Kalifornien die Scheinwerferproduktion in Deutschland wesentlich beeinflusst. Durch die Weitung des Blickfeldes und indem die Mitarbeiter stärker in die Produktentwicklung einbezogen wurden, konnte das Umfeld optimal analysiert und für die Weiterentwicklung sinnvoll eingesetzt werden.

Damit dies in den Firmen funktioniert, ist es jedoch notwendig, Kontrolle zu reduzieren und mehr Vertrauen in die Organisation und ihre Menschen aufzubauen. Die Mitarbeiter sollten stärker in die Unternehmenspolitik eingebunden werden, damit sie wissen, wie die gegenwärtige Lage des Unternehmens ist, welche Gefahren drohen, welche Chancen sich bieten und wohin das Unternehmen sich entwickeln soll.

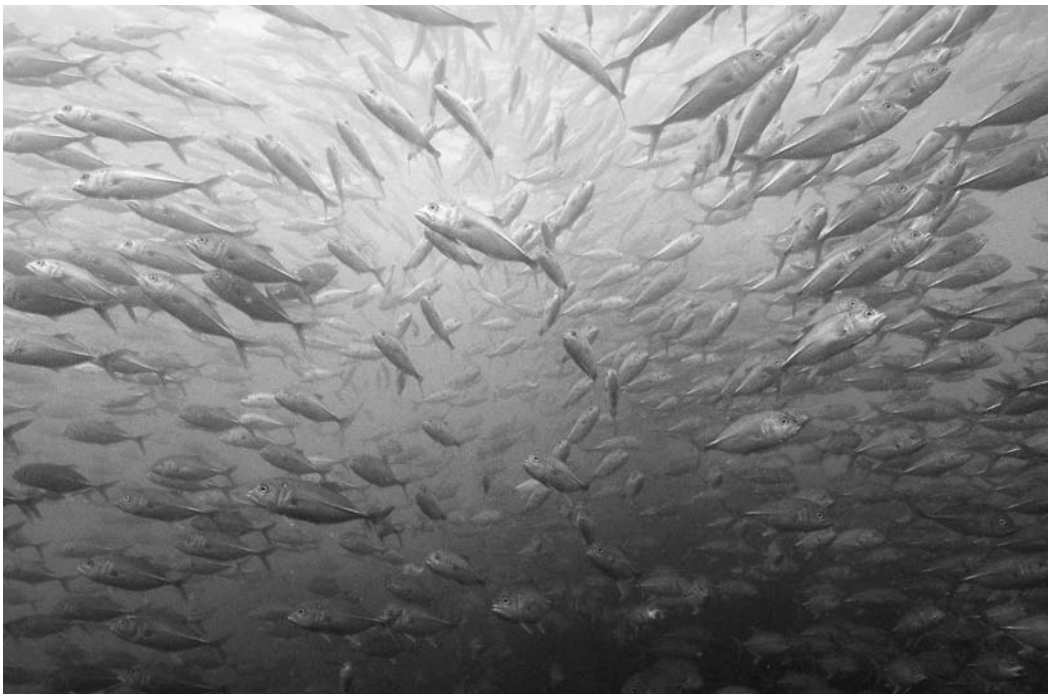


Foto: Nico/pixelio.de

Schwarmintelligenz: Obwohl es keinen „Leitfisch" gibt, vollzieht ein Fischschwarm seine Bewegungen in perfekter Koordination.

Dadurch können sie sich mit ihrer eigenen Arbeitsleistung besser in das Gesamtgefüge des Betriebes einordnen.

Expertenwissen und Führungstätigkeit werden weiterhin benötigt. Sie verbinden sich jedoch in einer modernen Organisationsstruktur mit den Elementen der Schwarmintelligenz.

Wie funktioniert die Schwarmintelligenz?

Schwärme bestehen aus einer Vielzahl von Individuen, die mittels direkter Kommunikation selbst organisiert agieren. Als Einheit folgen Fischschwärme dabei keinem Anführer, sondern jeder in der Gruppe kann auf die Richtung des Schwarms Einfluss nehmen. Die Koordination der Aktivitäten basiert auf der Einhaltung einiger weniger Regeln:

- ☐ **Zusammenbleiben:** Bewege Dich in Richtung des Mittelpunktes derer, die Du in Deinem Umfeld siehst.
- ☐ **Separieren:** Bewege Dich weg, sobald Dir jemand zu nahe kommt.
- ☐ **Ausrichten:** Bewege Dich in etwa dieselbe Richtung wie Deine Nachbarn.

Innerhalb der Gruppe wird also stets ein ungefähr gleicher Abstand zu den Nachbarn gehalten. Die jeweils außen schwimmenden Fische geben die Richtung vor, wobei nicht immer die gleichen Fische am Rand schwimmen. Aufgrund dieser einfachen Organisationsregeln zeichnen sich Schwärme durch folgende Eigenschaften aus:

- ☐ **Flexibilität:** Schwärme verfügen über eine große Anpassungsfähigkeit an unterschiedlichste Bedingungen.
- ☐ **Robustheit:** Schwärme sind sehr robust gegenüber dem Ausfall einzelner Individuen, und die Mitglieder des Schwarmes agieren ohne Aufsicht oder Kontrolle.
- ☐ **Selbstorganisation:** Durch die Interaktion autarker Einzelner agiert die Gruppe ohne zentrales Kommando selbst organisiert und dynamisch.
- ☐ **Selbstregulation:** Durch schnelle Rückkopplungen wird für stabile Teilzustände gesorgt, die für den Erhalt des Lebens notwendig sind.

Ein Praxisbeispiel für ein außerordentlich leistungsfähiges schwarmintelligentes Netzwerk ist das Internetlexikon „Wikipedia", das von den Lesern selbst geschrieben wird. Erst 2001 gegründet, hat es heute jeden Monat 340 Millio-

nen Nutzer. Es weist eine erstaunliche Qualität der Beiträge auf, da Fehler in Beiträgen schnell von anderen korrigiert werden. Bei einem Test der Zeitschrift „Stern“ schnitt es besser ab als der „Brockhaus“.

Schwarmintelligenz zu nutzen, bedeutet auch, die Kunden stärker in die Produktentwicklung einzubeziehen. Unternehmen führen heute gemeinsame Workshops mit ausgewählten Kunden durch, die als intensive Nutzer der Produkte am besten sagen können, was man besser machen könnte.

Je komplexer Organisationen werden, umso stärker müssen selbst organisierte Prozesse ablaufen, denn das Funktionieren kann bei vielen parallel laufenden Prozessen nicht mehr über Anordnungen und Anweisungen gewährleistet werden. Ein trauriges Beispiel für die Effektivität solcher Organisationsformen liefert das Terrornetzwerk Al Qaida: Ihre starke Dezentralität macht die Organisation schwer angreifbar.

Allerdings gibt es auch Grenzen der Schwarmintelligenz. Wenn beispielsweise Delfine einen Fischschwarm einkreisen und Richtung Wasseroberfläche treiben, funktionieren die Schwarmregeln nicht mehr – die kleinen Fische werden von den Delfinen und von Vögeln gefressen. In einer solchen Situation bräuchte es Führung, um mit unüblichen Wegen aus der Gefahr herauszukommen. Schwarmverhalten unterstützt daher das Funktionieren einer Organisation, aber ersetzt nicht die Notwendigkeit von Führung. Bei der Explosion des Challenger-Space-Shuttles der NASA im Jahr 1986 hatte eine Gruppenmehrheit eines Zulieferers einer Dichtung entschieden, dass auch bei kühleren Temperaturen als geplant gestartet werden könnte, was dann zum Absturz des Shuttles führte. Zwei Ingenieure mit einer Minderheitsmeinung konnten sich nicht durchsetzen.

Eigenständig entscheiden

Schwarmintelligenz funktioniert nur, wenn die Mitglieder selbstverantwortlich handeln. Sie dürfen nicht einfach nur nachahmen oder auf Befehle warten. Dies machen uns Fische, Ameisen und Bienen vor, die nicht immer das Gleiche tun, sondern eigenständig, im Rahmen der Regeln, entscheiden, was zu tun ist. Sie sind damit sehr erfolgreich in ihren Lebensprozessen, obwohl sie einzeln nur ein sehr kleines Gehirn haben.

Unsere praktischen Erfahrungen in den Unternehmen zeigen, dass Sie mit Elementen der Schwarmintelligenz Ihr Unternehmen effizienter gestalten können:

- ☐ Mit Teamentwicklungsmaßnahmen können Sie die Arbeit von Teams harmonisieren und die unterschiedlichen Potentiale der Teammitglieder besser integrieren.
- ☐ Durch Schwarmintelligenz lassen sich Wissensmanagement-Prozesse, das Lernen von Jung zu Alt und von Alt zu Jung optimieren.
- ☐ Ihre Marketingaktivitäten können durch systematische Schulung der Umfeldwahrnehmung der Mitarbeiter spürbar verbessert werden.
- ☐ Durch automatisierte Kreativitäts- und Ideentools können Sie die Intelligenz der Mitarbeiter in neue Produkt- und Prozessideen einbringen.
- ☐ Das systematische Einbeziehen der Mitarbeiter kann Changeprozesse beschleunigen.

Das Denken in Netzwerken und Ökosystemen wird für Unternehmen immer wichtiger. So schrieb etwa Nokias Vorstandsvorsitzender Stephen Elop zu den Verkaufsverlusten seines Unternehmens im Handymarkt: „Unsere Wettbewerber nehmen uns nicht über ihre Geräte Marktanteil ab, sie nehmen ihn uns mit einem kompletten Ökosystem ab.“

Es lohnt sich also durchaus, einmal zu prüfen, wie sich Erkenntnisse aus Natur und Evolution für die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens verwerten lassen. ■

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

Die Oskar-Patzelt-Stiftung zeichnet seit 1994 ausgewählte Unternehmen mit dem „Großen Preis des Mittelstandes" aus. Damit würdigt sie auch die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Unternehmertums in Deutschland.

von Dr. Helfried Schmidt

Mittelstand – das ist **gelebte** unternehmerische **Eigenverantwortung**

Der typisch deutsche Begriff „unternehmerischer Mittelstand" lässt sich nicht übersetzen. „Middle class" meint den Mittelstand nur als soziale Kategorie, nicht als Wirtschaftsbegriff. Die Europäische Union spricht von „small and medium-sized companies" im Unterschied zu Konzernen und Staatsbetrieben. Eingedeutscht wurden daraus „KMU", „kleine und mittlere Unternehmen". Aber lässt sich „Mittelstand" darauf reduzieren?

Wenn eine Kreisgeschäftsstelle einer deutschen Volkspartei zehn Beschäftigte bezahlt und deshalb als „Betrieb" den Arbeitsrechtsgesetzen unterliegt, ist sie doch noch lange kein Wert schöpfendes Unternehmen. Was unternehmerischer „Mittelstand" wirklich ist und welche Rolle er in der Gesellschaft spielt, ist nicht nur Amerikanern und Franzosen schwer verständlich zu machen, sondern auch den Deutschen. Für 90 Prozent der Absolventen unserer Hochschulen sind Mittelständler häufig unattraktive Aschenputtel. Sie zahlen niedrigere Einstiegsgehälter als Konzerne, fordern mehr Leistung und Verantwortung und gehen in der Krise dennoch eher pleite: Bei Quelle kommt die Kanzlerin, beim Quelle-Shop nur der Gerichtsvollzieher.

Mittelstand, das ist gelebte unternehmerische Eigenverantwortung bei immerwährendem Konkurrenzdruck und bei stets unsicheren politischen Rahmenbedingungen. Unsichere Rahmenbedingungen? In Deutschland? Ja, in Deutschland. Nicht mal auf das Grundgesetz ist Verlass: Es wurde in 60 Jahren Bundesrepublik 57-mal geändert.

Gelebte unternehmerische Verantwortung: Mittelständische Unternehmer engagieren sich für die Entwicklung ihrer Region, vor allem für die Menschen, Organisationen und Vereine, die in der Region beheimatet sind. Ein Paradebeispiel ist die von Michael Athens (Geschäftsführer der Westfalia Spielgeräte GmbH; hinten rechts) gegründete Unternehmer-Initiative „spielKind" in Hövelhof (Landkreis Paderborn/NRW): Das soziale Projekt hilft, Spielplatzprojekte und andere Aktionen für Kinder gezielt zu fördern (www.initiative-spielkind.de).

Mittelstand, das ist gelebte Eigenverantwortung für die Einnahmen am Markt und die gesamte Wertschöpfungskette, statt sich auf Subventionen und Kostensenkungsprogramme zu Lasten Dritter zu verlassen. Mittelstand, das ist gelebte Eigenverantwortung für die Produkte und Leistungen, die abgesetzt werden, für die Gewinne, die damit erzielt werden, für die Investitionen, die damit getätigt werden, für die existenzielle Verflechtung des Unternehmens mit der Region.

Denn Mittelstand schafft existenzielle Sicherheit. Eine Region mit vielfältigen mittelständischen Unternehmen übersteht jede Krise besser als eine Region mit wenigen Großunternehmen. In einer solchen Region finden Familien Arbeit und Broterwerb. Jugendliche finden Ausbildung. Lehrer finden Praxispartner. Verwaltungen und Vereine finden Unterstützer. Miteinander werden hier Probleme gelöst. Auch und gerade soziale Probleme. Miteinander werden Entwicklungen und Strukturumbrüche gemeistert. Miteinander werden Chancen erkannt. Miteinander wird die Region in die Zukunft geführt.

> Mittelstand – dieses Wort sollte alle mit Stolz erfüllen

Mittelstand, das sind die „kreativen Zerstörer", die Schumpeter meinte, die zugleich alte Zöpfe abschneiden und Traditionen bewahren. Mittelstand, wie er im Wettbewerb „Großer Preis des Mittelstandes" gesucht wird – das ist Ethos, Lebensleistung, Verpflichtung auch über das eigene Leben und über die eigene Generation hinaus. Da werden Lebenswerke geschaffen und das Lebenswerk anderer geachtet.

Mittelstand – dieses Wort sollte alle mit Stolz erfüllen: Unternehmer, Mitarbeiter, Familien, „Verbraucher", Journalisten, … Und zwar unabhängig davon, ob die Titelseiten der Leitmedien oder die Kapitelüberschriften der Regierungserklärungen diese Wahrheit reflektieren. ■

Dr. Helfried Schmidt ist gemeinsam mit Petra Tröger Vorstand der Oskar-Patzelt-Stiftung, die den bundesweiten „Großen Preis des Mittelstandes" ausrichtet (www.mittelstandspreis.com).

Auch kleinere Firmen müssen nicht auf ein funktionierendes Controlling verzichten. Mit dem „Fitness-Check" stellt der Autor hierfür ein einfach zu handhabendes System vor.

Kontrolle ist besser

von Ortwin Schneider

Wie steuern Sie Ihr Unternehmen? Wissen Sie, wie sich Ihr Bankkonto in den nächsten Monaten entwickeln wird? Bleiben Sie im Kontokorrentrahmen, wenn ein größerer Auftrag ausfällt? Um solche Fragen schnell beantworten zu können, brauchen Sie in der Regel ein komplexes Controllingsystem. Viele Firmenchefs glauben ja, ein „ganzheitliches" Controllingsystem sei nur etwas für große Unternehmen, für das eigene aber viel zu kompliziert. Weit gefehlt – denn mit relativ einfachen Mitteln und mit geringem Zeitaufwand lässt sich ein wirkungsvolles Controllingsystem auch im kleineren Unternehmen installieren und als regelmäßiger „Fitness-Check" nutzen.

Legen Sie als Erstes fest, wie sich Ihr Unternehmen, bezogen auf die Vermögens- und Ertragslage, kurz- und mittelfristig entwickeln soll. Dazu ist es wichtig, eine Standortbestimmung zu treffen: Anhand von Vorjahresvergleichen (Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen) können Sie die Entwicklung in der Vergangenheit sehen. Weitere Analyseinstrumente sind ein Betriebsvergleich (Wie steht Ihr Unternehmen im Vergleich zu einer Durchschnittsfirma der gleichen Branche?) oder ein so genanntes Benchmark (Wie steht Ihr Unternehmen im Vergleich zu den besten Ihrer Branche?). Diese Informationen erhalten Sie von Ihrem Steuerberater, der Hausbank oder Ihrem Berufsverband. Entscheidend ist, dass Sie daraus für sich die richtigen Schlüsse ziehen, auf denen Sie dann Ihre Planung aufbauen können.

Unter Berücksichtigung der übrigen unternehmerischen Ziele definieren Sie nun konkrete finanzwirtschaftliche Ziele für Ihr Unternehmen. Hier bieten sich betriebswirtschaftliche Kennzahlen an. Beispielsweise:

- ☐ Den durchschnittlichen Forderungsbestand verringern wir auf einen durchschnittlichen Monatsumsatz.
- ☐ Wir senken den Materialeinsatz von 45 auf 42 Prozent.
- ☐ Wir steigern den Umsatz mit Produkt X auf 100.000 Euro.

Um solche Ziele auch tatsächlich zu erreichen, brauchen Sie eine systematische, schriftliche Planung der notwendigen Mittel und Maßnahmen. Ob diese dann den gewünschten Erfolg bringt, sollte in einer Unternehmensplanung nachvollzogen werden können.

Bewerten Sie hierfür die im Jahreszielplan festgelegten Aktivitäten. Also: Wann werden welche Erträge oder Aufwendungen erfasst? Wann fließt das Geld tatsächlich zu und ab? …? Prüfen Sie schließlich anhand einer finanzwirtschaftlichen Unternehmensplanung, ob die definierten Ziele rechnerisch mit den geplanten Maßnahmen erreicht werden können:

- ☐ Ertragsvorschau: Wie entwickelt sich der wirtschaftliche Erfolg?
- ☐ Liquiditätsplanung: Wie entwickelt sich die Liquidität auf dem/den betrieblichen Bankkonto/Bankkonten?
- ☐ Planbilanz: Wie entwickeln sich die Vermögens- und Schuldwerte?

Diese Planung kann gegebenenfalls noch um weitere Auswertungen ergänzt werden (etwa Investitionsplan, Finanzierungsplan, Personalplan, Entwicklung des Anlagevermögens, Planung Privatentnahmen und Steuerberechnungen). Auch wenn Sie diese Elemente nicht im Detail planen, sollten Sie sie, beispielsweise durch den Ansatz von Pauschalen, mit berücksichtigen.

Bewährt hat sich ein Planungshorizont von drei bis fünf Jahren, das erste Planjahr auf Monatsbasis, die restlichen Planjahre auf Jahresbasis. Kann man denn überhaupt über einen so langen Zeitraum die Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens planen? Schließlich kommt es doch meistens anders, als man denkt. Dieses Argument gegen eine Unternehmensplanung höre ich immer wieder. Objektiv betrachtet ist eine Planung allemal besser als keine Planung. Schließlich stehen ja in der Regel etwa 80 Prozent der Einnahmen und Ausgaben fest.

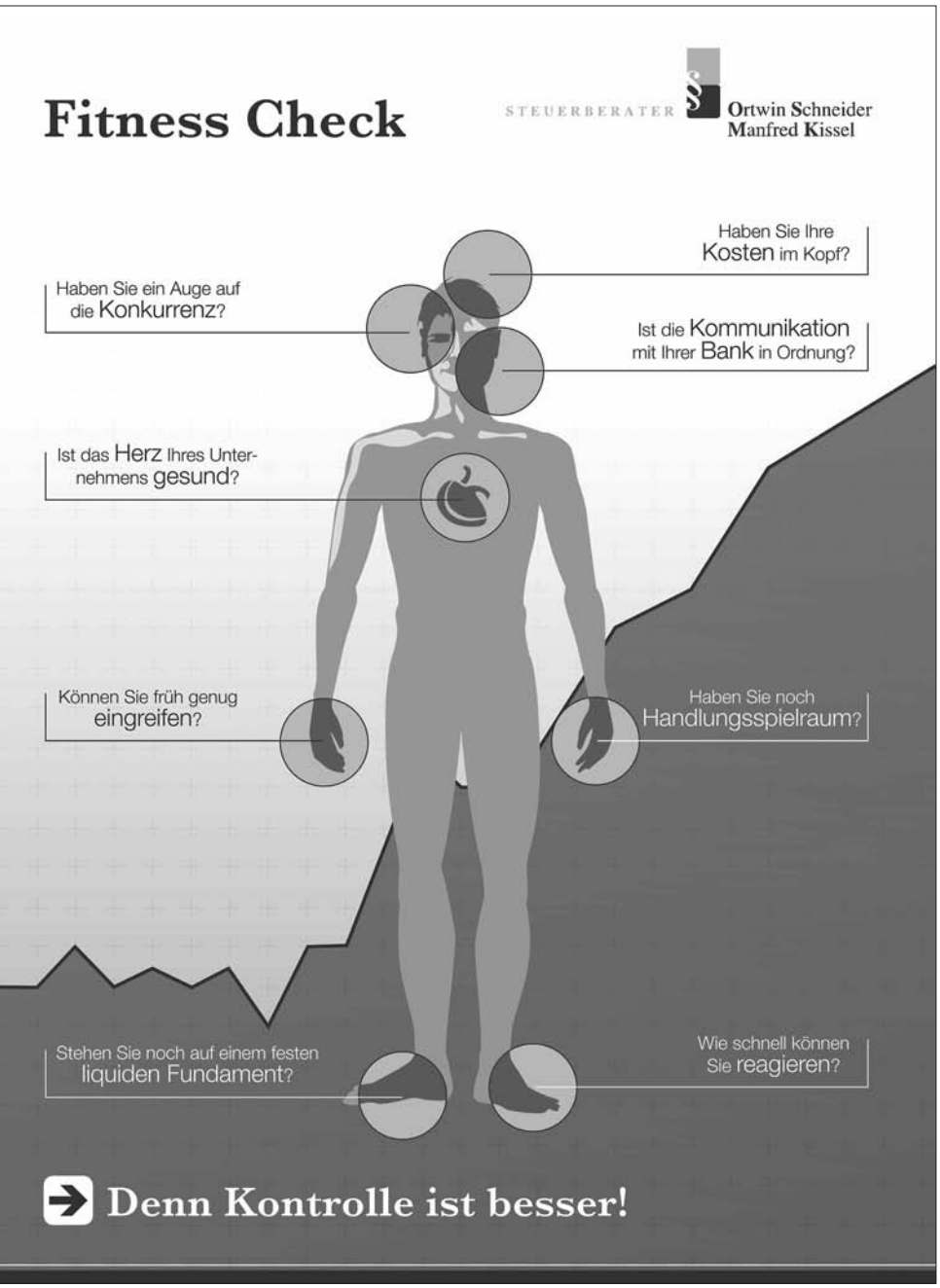
Natürlich ist die Unternehmensplanung eine komplexe Aufgabe. Es empfiehlt sich unbedingt, einen Profi mit ins Boot zu nehmen. Dies kann Ihr Steuerberater oder ein Unternehmensberater sein. Erforderlich sind buchhalterische, betriebswirtschaftliche und steuerliche Kenntnisse. Auch sollte eine Unternehmensplanung mit Hilfe einer speziellen Software entwickelt werden. Excel ist hierzu aus meiner Erfahrung keine geeignete Plattform.

In der Praxis hat sich folgendes Vorgehen als sinnvoll gezeigt: Zunächst planen Sie die **Erträge und Aufwendungen** (Tipps hierzu im Kasten auf Seite 29). Grundlage bilden die bisherige Buchführung und die geplanten Maßnahmen aus dem Unternehmens-Jahreszielplan. Nach der **Umsatz- oder Erlösplanung** wenden Sie sich dann den **einzelnen Kostengruppen** zu. Standardmäßig orientiert man sich hier an der bekannten Auswertung der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA). In den so genannten Rahmendaten legen Sie beispielsweise **Ihr Zahlungsverhalten** (mit Skonto oder Ausnutzung der Zahlungsfristen) und das **Zahlungsverhalten der Kunden** fest. Dann wenden Sie sich der **Liquiditätsplanung** zu. Vergessen Sie dabei nicht die **Privatentnahmen** oder bei Kapitalgesellschaften die **Gewinnausschüttungen.** Ganz wichtig: Die Ertragsteuern (Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag, Gewerbesteuer oder gegebenenfalls Einkommensteuer) sollten mit einem Steuerprogramm, auf Grundlage des jeweiligen Ergebnisses der Ertragsvorschau automatisch berechnet werden. Stellen Sie Nachzahlungen und Vorauszahlungen in die Liquiditätsplanung ein.

Nun vergleichen Sie das Finanzplanergebnis mit Ihren Zielen. Sollten sich hierbei Abweichungen ergeben, müssen Sie entweder „nachjustieren“ oder die Ziele verändern.

Foto: Bilderbox

„Fitness-Check“: Ein wirkungsvolles Controlling lässt sich mit einfachen Mitteln auch in kleineren Firmen einrichten.



Hierzu folgendes Beispiel: Sie planen den Kauf einer Maschine für 119.000 Euro (brutto) im März 2012. Die Zahlung ist für April 2012 vorgesehen. Mit dem Kauf dieser Maschine wollen Sie bisher als Fremdleistungen außer Haus gegebene Aufträge selbst erledigen. Sie erhoffen sich dadurch, den Materialeinsatz von 45 auf 42 Prozent zu senken. Die Maschine soll durch ein Darlehen in Höhe von 60.000 Euro, der Rest durch Eigenkapital finanziert werden. Dies hat auf die Unternehmensplanung folgende Auswirkungen:

- ☐ Im Betriebsvermögen (Anlagevermögen) ist die Maschine ab März 2012 zu aktivieren. Die Abschreibung in der Ertragsvorschau läuft ab März 2012.
- ☐ In der Liquiditätsplanung wirkt sich dies wie folgt aus:
  - ☐ Abfluss von 119.000 Euro für den Bruttokaufpreis der Maschine im April 2012
  - ☐ Zufluss in Höhe von 60.000 Euro im April 2012 (Darlehensauszahlung)
  - ☐ Bei der Umsatzsteuervoranmeldung März ist die Vorsteuer aus dem Maschinenkauf zu berücksichtigen, im Mai verringert sich also die zu zahlende Umsatzsteuer um 19.000 Euro.
- ☐ In der Ertragsvorschau ist ab April 2012 mit einer Materialeinsatzquote von 42 Prozent zu rechnen.

Planen Sie auch in Alternativen. Prüfen Sie also, wie sich die Liquidität entwickelt, wenn die gewünschte Umsatzsteigerung nicht eintritt. Bis wann sind dann welche Maßnahmen einzuleiten? In unserer Kanzlei bilden wir zunächst die geplante Entwicklung als so genannten „Management-Case“ ab. Alternativ gehen wir dann zum Beispiel von einem verringerten Umsatz aus und bilden den „Worst-Case“.

Tipp: Drucken Sie sich die fertige Unternehmensplanung aus. Die Auswertungen sollten zwar vollständig, aber möglichst einfach, übersichtlich und nachvollziehbar sein. Graphiken sind empfehlenswert – ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Beschränken Sie sich pro Auswertungsteil auf eine bis maximal zwei Seiten.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit Ihrem Firmenkundenbetreuer bei der Hausbank und erläutern Sie ihm diese Auswertungen. Ich bin überzeugt, der Banker wird „große Augen“ bekommen. Dies hat auch positive Auswirkungen auf Ihr Rating.

Nun steht also die Planung. In monatlichen Abständen sollten Sie einen Soll-Ist-Vergleich durchführen: Dabei werden die Planzahlen den Istzahlen aus der Buchführung gegenüber gestellt. Analysieren Sie die Ursachen eventueller

Abweichungen. Empfehlenswert ist ein regelmäßiges Gespräch mit Ihrem Steuer- oder Unternehmensberater. (Wir haben mit unseren Mandanten hierfür einen vierteljährlichen Turnus vereinbart.) Gemeinsam mit Ihrem Berater analysieren Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens. Bei Abweichungen und Fehlentwicklungen können Sie somit sofort professionell gegensteuern.

Tipp: Legen Sie intern fest, bis wann die Buchführung jeden Monat abgeschlossen sein muss und wer dafür verantwortlich ist. Definieren Sie, welche Auswertungen Sie monatlich sehen wollen und welche Kennzahlen Ihnen hier besonders wichtig sind (Unternehmens-Jahreszielplan). Überprüfen Sie den Erfolg Ihrer Tätigkeit. Dieses Monatscontrolling dauert maximal fünf Minuten und ist sehr wirkungsvoll.

Im letzten Jahresgespräch mit Ihrem Berater (möglichst Oktober, spätestens November) sollte dann das tatsächliche Ergebnis bis zum Ende des Jahres hochgerechnet und das voraussichtliche steuerliche Ergebnis berechnet werden. Damit wissen Sie genau, in welcher Höhe Steuernachzahlungen oder -erstattungen auf Sie zukommen. Das hat den Vorteil, dass Sie gegebenenfalls noch gegensteuern können (etwa durch sinnvolle Investitionen im aktuellen Jahr). Der Jahresabschluss mit den dazugehörigen Steuererklärungen soll dann im Idealfall nur noch diese Berechnung bestätigen.

Fazit: Gemeinsam mit Ihrem Berater können Sie mit diesem Controllingsystem (Fitness-Check) Ihr Unternehmen zielorientiert und nach vorne gerichtet führen. Das heißt: Sie orientieren sich nicht an den Vergangenheitszahlen und schauen in den Rückspiegel, sondern Sie planen die Zukunft. Aus meiner Erfahrung kann ich nur bestätigen, dass Unternehmer mit einem solchen Controllingsystem wirtschaftlich erfolgreicher sind als ohne. ■

Ortwin Schneider ist Steuerberater und Fachberater für Unternehmensnachfolge in Wetzlar. Die von ihm 1995 gegründete Steuerberatungskanzlei Schneider & Kissel GbR (seit 2002 in Sozietät mit Steuerberater Manfred Kissel) hat sich auf kleine bis mittlere Betriebe des verarbeitenden Gewerbes und Handwerksbetriebe spezialisiert (www.schneider-kissel.de).

Checkliste für die Unternehmensplanung

Umsatzermittlung
- ☐ Vorjahre
- ☐ Bereinigung um außerordentliche/einmalige Einflussfaktoren
- ☐ aktuelle Auftragslage
- ☐ Befragung von Vertriebsmitarbeitern
- ☐ konjunkturelle und branchentypische Veränderungen
- ☐ eigene Akquiseaktivitäten (Marketingplan, Unternehmens-Jahreszielplan)
- ☐ unterjährige Verteilung (z.B. saisonale Schwankungen)
- ☐ getrennte Planung nach
  - ☐ Produkten/Produktgruppen
  - ☐ Dienstleistungen

Wareneinsatz
- ☐ Vorjahre
- ☐ Veränderungen/Entwicklungen beim Waren-/Materialeinkauf
- ☐ Fremdleistung oder Eigenfertigung
- ☐ saisonale Schwankungen beim Wareneinkauf
- ☐ feste Wareneinsatzquote

Personalkosten
- ☐ geplante personelle Veränderungen (Personalplanung): Einstellungen, Entlassungen, Qualifizierungen
- ☐ geplante/erwartete Lohn- und Gehaltserhöhungen
- ☐ bei pauschaler Planung: geplante Personalkostenquote

Sonstige Kosten
- ☐ Überprüfung der laufenden Verträge (Miete, Leasing usw.)
- ☐ Welche Veränderungen?

Investitionen
- ☐ Welche Investitionen sind geplant?
- ☐ Was wurde in der Vergangenheit regelmäßig angeschafft, obwohl nicht geplant (z.B. Ersatzinvestitionen, GWG)?

Finanzierung
- ☐ Darlehensleistungen in Zins- und Tilgungsanteil aufteilen
- ☐ bestehende Darlehen um geplante neue Darlehen ergänzen

Ertragsteuern (betrieblich) - Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer
- ☐ laufende Vorauszahlungen
- ☐ Rahmendaten für Steuerberechnung (z.B. Tantieme)

Privatentnahmen/Gewinnausschüttungen
- ☐ Steuervorauszahlungen
- ☐ Versicherungen (Kranken-, Renten-, Lebens- und Unfallversicherung)
- ☐ Finanzierungen (z.B. Wohnhaus)
- ☐ Konsum (Essen, Trinken, Kleidung, Wohnen, Urlaub und Hobby)

Glücksforscher Professor Karlheinz Ruckriegel kritisiert die eindimensionale Ausrichtung unserer Wirtschaft auf Wachstum. Er schlägt einen „Glücksindikator" und einen TÜV für Führungskräfte vor.

„**Glückliche** Mitarbeiter bringen **bessere Leistungen**"

von Matthias Will

methodik: Herr Professor Ruckriegel, es gibt Studien, wonach psychische Erkrankungen bis hin zur Depression in der Berufswelt spürbar zunehmen. Wären Sie nicht besser Psychiater anstatt Glücksforscher geworden?

Karlheinz Ruckriegel: Nein, nein, im Gegenteil. Mit meiner Arbeit will ich einen Beitrag dazu leisten, dass es gerade nicht zum Burn-out oder ähnlichen Krankheiten kommt. Die Glücksforschung ist ein hochinteressantes Wissenschaftsfeld, das leider lange Zeit vernachlässigt wurde. Das liegt vor allem daran, dass unser Wirtschaftsleben zu eindimensional auf den Faktor „Wachstum" ausgerichtet war und noch immer ist. Dieser Wachstums-Fetischismus ist nicht nur für das persönliche Wohlbefinden schädlich, sondern auch für die gesamte Gesellschaft. Unternehmen müssen und sollen Gewinne machen, das ist unbestritten. Aber ist dafür grenzenloses Wachstum nötig? Schon allein aus Nachhaltigkeitsaspekten können wir nicht so weiter machen wie bisher. Wenn alle Staaten auf der Welt die Ressourcen so intensiv nutzen würden wie die Industrieländer, dann bräuchten wir mindestens drei weitere Planeten.

methodik: Warum klammern sich dann alle an Wachstums-Gutachten und Konjunkturbefragungen?

Karlheinz Ruckriegel: Unsere Wirtschaft ist gefangen in einem Denkmuster, das Wachstum zum Allheilmittel erkoren hat. Aber nirgendwo steht geschrieben, dass Wirtschaftswachstum das erstrebenswerteste Ziel ist. Nehmen Sie Bhutan als Beispiel, das kleine Königreich im Himalaja: Bereits in den 70er-Jahren führte dort der damalige König das „Bruttonationalglück" statt des Bruttoinlandsprodukts als maßgeblichen Indikator ein. Gesetze und Investitionen sind also nicht auf Wachstums-, sondern auf Glücksmaximierung ausgerichtet.

methodik: Jetzt wird's aber ganz schön sozialromantisch.

Karlheinz Ruckriegel: Nein, gar nicht. Einige europäische Regierungen haben diesen Gedanken aufgegriffen. Es findet bereits ein Umdenken statt. Grundlage sind die Ergebnisse der Stiglitz-Kommission, die Frankreichs Präsident Sarkozy 2008 beauftragt hatte, Indikatoren für den gesellschaftlichen Fortschritt herauszuarbeiten. Der Deutsche Bundestag hat daraufhin im Februar dieses Jahres die Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand und Lebensqualität" ins Leben gerufen. In Großbritannien hat Premierminister David Cameron das Statistische Amt damit beauftragt, einen Glücksindikator zu entwickeln, der für die Politik als Grundlage dienen soll.

methodik: Aber die Wirtschaft muss doch auch mitspielen?

Karlheinz Ruckriegel: Sie wird sich schon allein aus Eigeninteresse umstellen. Das Personal ist nicht zuletzt angesichts des Fachkräftemangels mehr denn je der entscheidende Erfolgsfaktor. Glückliche beziehungsweise zufriedene Mitarbeiter bringen bessere Leistungen als unzufriedene.

methodik: Diese Erkenntnis hat sich längst nicht überall durchgesetzt.

Karlheinz Ruckriegel: Die Ergebnisse mancher Studien sind tatsächlich ernüchternd: 70 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, 20 Prozent wollen das Unternehmen verlassen und es obendrein sogar schädigen und nur 10 Prozent sind engagiert.

methodik: Sind wir ein Volk von Miesepetern?

Professor Karlheinz Ruckriegel, Jahrgang 1957, ist Professor für Makroökonomie, psychologische Ökonomie und Glücksforschung an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule in Nürnberg. Er arbeitete sechs Jahre lang als Volkswirt in der Deutschen Bundesbank und war Lehrbeauftragter an der Fachhochschule der Deutschen Bundesbank. Er hat zahlreiche wissenschaftliche Aufsätze über Glücksforschung veröffentlicht und hält regelmäßig Vorträge zu diesem Thema.

Karlheinz Ruckriegel: Nein. Die meisten Beschäftigten haben grundsätzlich eine positive Haltung gegenüber ihrer Arbeit. Im Laufe der Zeit setzt bei vielen allerdings gehöriger Frust ein. Ein entscheidender Faktor ist den Befragungen zufolge die mangelnde Führungskompetenz in den verschiedenen Management-Ebenen. In vielen Unternehmen wird zu technokratisch geführt: Die Sachebene dominiert, menschliche Belange kommen zu kurz.

methodik: Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?

Karlheinz Ruckriegel: Neben fachlichen Qualitäten braucht sie vor allem Sozialkompetenz. Ausgezeichnete Führungskräfte stellen Menschen statt Zahlen in den Mittelpunkt. Sie fordern und fördern ihre Mitarbeiter, unterstützen Teamarbeit, lassen aber auch genügend Raum für selbstständiges Arbeiten. Sie schaffen es zudem, Visionen zu entwickeln, so dass die Mitarbeiter einen tieferen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen. Sehr wichtig ist auch Fairness: Wer Beschäftigte gegeneinander ausspielt, ist als Führungskraft ungeeignet. Ich bin mir ziemlich sicher, dass es in absehbarer Zeit einen TÜV für Führungskräfte gibt. Viele Unternehmen erkennen doch schon jetzt, dass schlechte Führungskräfte großen Schaden anrichten können. Warum also sollte es nicht eine Instanz geben, die prüft, ob jemand für Führungsaufgaben geeignet ist?

methodik: Was können Unternehmer tun, um glücklichere und damit leistungsfähigere Mitarbeiter zu haben?

Karlheinz Ruckriegel: Sie können ihre Beschäftigen dabei unterstützen, Beruf und Familie beziehungsweise Sozialleben zu vereinbaren. In den USA gibt es zum Beispiel viele Firmen, die es ihren Mitarbeitern ermöglichen, sich während eines Teils der Arbeitszeit ehrenamtlich innerhalb ihrer Kommune zu engagieren. Das führt auch dazu, dass die Unternehmen innerhalb der Gesellschaft stärker akzeptiert sind. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Gesundheit. Beispielsweise die gesundheitsfreundliche Gestaltung des Arbeitsplatzes. Oder ein gesundes Essensangebot in der Kantine. Manche Unternehmen vergeben Gutscheine für Fitnessstudios – ebenfalls ein guter Gedanke. Ein bedeutender Punkt ist außerdem, das Personal, vor allem die Führungskräfte, nicht zu überlasten. Täglich zwölf bis 15 Stunden Arbeit hält auf Dauer niemand durch.

methodik: Der Hirnforscher Manfred Spitzer hat einmal gesagt: „Wer viel übers Glück weiß, kann es sogar trainieren." Kann man das tatsächlich?

Karlheinz Ruckriegel: Auf jeden Fall! Glück ist auch eine Frage der Haltung. Optimismus, Hilfsbereitschaft, Dankbarkeit, soziale Kontakte, körperliches Wohlbefinden – es gibt viele Faktoren, die unsere Gefühle positiv beeinflussen. Schädlich sind hingegen ständige Vergleiche mit anderen und Grübeleien nach dem Motto „hätte", „könnte", „sollte". ■

Mit Professor Ruckriegel sprach Matthias Will, Wirtschaftsjournalist aus dem oberfränkischen Bayreuth (mat.will@web.de).

Eine Unternehmens-Webseite ist heute Standard. Die Rusch-Firmengruppe geht deutlich weiter: Sie arbeitet mit fünf verschiedenen Arten von Webseiten.

Mehr-Seiten-Strategie kann den **Umsatz beflügeln**

von Alex S. Rusch

Wenn ich Ihnen empfehle, fünf verschiedene Websites für Ihr Unternehmen zu nutzen, mag das im ersten Moment etwas Kopfschütteln bei Ihnen auslösen. Vielleicht denken Sie, das käme für Ihre Firma sowieso nicht in Frage. Doch meine Erfahrungen im Web-Marketing bestätigen das Gegenteil: Diese Mehr-Seiten-Strategie wird Ihnen mehr Umsatz bringen.

Es gibt fünf verschiedene Arten von Websites. In der Rusch-Firmengruppe arbeiten wir bereits seit einigen Jahren mit allen. Wenn Sie diese im Folgenden näher kennen lernen, werden vielleicht auch Sie zu dem Schluss kommen, dass es große Vorteile bietet, mehrere davon (wenn nicht sogar alle fünf) gleichzeitig zu nutzen. Und Sie werden dann wohl auch Ihre bereits vorhandenen Websites noch weiter verbessern wollen.

1. Firmen-Website

Sie unterhalten sicherlich bereits eine Firmen-Website. Von deren Nutzen brauche ich Sie deshalb nicht mehr zu überzeugen. In der Praxis zeigt es sich dennoch, dass bei Firmen-Websites viele Fehler passieren, die sehr teuer werden können, wenn dadurch viel Umsatz verloren geht. Manchmal genügt es schon, einige wenige Optimierungen vorzunehmen, damit der Umsatz in der Folge rasant ansteigt. So haben wir es kürzlich mit unserer Firmen-Website *www.alexrusch.com* gemacht. Beantworten Sie sich doch einmal die folgenden Fragen, die Ihre Website betreffen:

- ☐ Haben Sie auf der Startseite Ihrer Firmen-Website eine Überschrift, auch »Headline« genannt, die in einer Zeile – und höchstens vier Zeilen – beschreibt, welchen Nutzen Sie Ihren Kunden bieten?
- ☐ Ist Ihre Website so angelegt, dass die E-Mail-Adressen potenzieller Kunden systematisch gesammelt werden? Man kann dafür zum Beispiel einen Gratis-Ratgeber, ein Audio-Download oder ein Video als Ge-

schenk in Aussicht stellen. In der Fachsprache nennt man das »Opt-in«.

- ☐ Haben Sie auf Ihrer Firmen-Website auch die Logos der wichtigsten Social Media mit einer direkten Verlinkung beispielsweise zum XING-Profil oder zur Facebook-Fanpage Ihrer Firma?
- ☐ Ist die Website gut lesbar und übersichtlich? Wird auf Negativschrift (weiße Schrift auf farbigem oder schwarzem Hintergrund) weitgehend verzichtet? Ist die Schrift groß genug? Oder wird der Besucher verwirrt?
- ☐ Setzen Sie auf Ihrer Website (gut produzierte) Online-Videos und/oder Online-Audios ein?

2. „E-Commerce"-Website (Shop)

Anfangs, vor 15 Jahren, hatten wir zunächst nur unsere Firmen-Website unter *www.rusch.ch* und *www.rusch.de*. Das genügte damals noch, denn wir hatten lediglich ein knappes Dutzend Hörbücher im Angebot. Aber als unser Bestellformular immer umfangreicher wurde und mehr Artikel umfasste, erkannten wir Ende der 1990er-Jahre, dass wir dringend einen Online-Shop brauchten. Ich denke, das kann als Faustregel gelten: Wenn Sie lediglich fünf oder zehn Produkte im Sortiment haben, genügt ein normales Online-Formular auf Ihrer Website. Aber sobald Sie Dutzende oder gar Hunderte von Produkten anbieten, ist ein Shop wichtig. Auch aus Marketing-Sicht bietet ein Shop viele weitere Vorteile, wie zum Beispiel die „Upselling"-Möglichkeiten am Schluss der Bestellung („Möchten Sie Ihrem Einkauf auch noch XYZ hinzufügen, denn …?")

Hier noch eine Praxisempfehlung: Setzen Sie möglichst viele Videos in Ihrem Shop ein. In unserem Shop unter *www.rusch-verlag.com* finden Sie bei fast jedem Produkt ein oder zwei Videos, darunter auch Folgen unserer Online-Sendung „Rusch Aktuell". Das macht alles viel informativer, lebendiger und persönlicher. Zudem sollte das Check-out im Shop möglichst benutzerfreundlich sein und beim Kunden ein gutes Gefühl hinterlassen.

3. Separate „One-Page-Website"

Unter einer „One-Page-Website" versteht man eine Website, die aus nur einer langen Seite besteht. Als ich vor Jahren zum ersten Mal davon hörte, war ich erst auch etwas skeptisch. Aber ich bin immer offen für neue Ideen, deshalb habe ich es ausprobiert und war begeistert von den Resultaten. Seither haben wir weit über 50 solcher One-Page-Websites für die Produkte und Dienstleistungen unserer Firmengruppe erstellt und damit zusätzliche Umsätze in Millionenhöhe erzielt. Das Prinzip dahinter lautet: „Ein Angebot, eine Entscheidung." Der Besucher der Website muss also nur eine einzige Entscheidung treffen: Kaufen – ja oder nein? Er wird durch nichts anderes verwirrt oder abgelenkt. Unter *www.18monate.com* finden Sie eine typische One-Page-Website, die uns eine traumhafte Erfolgsquote beschert hat.

Eigene Seiten für wichtige Angebote

Mein Tipp: Erstellen Sie für alle Ihre wichtigen Produkte und Dienstleistungen je eine eigene One-Page-Website mit gesonderter Domain. Bei der Gestaltung sollten Sie darauf achten, dass die Website gut strukturiert und übersichtlich ist. Deshalb dürfen auch Direktmar-

Foto: Christoph Beck

Mehr-Seiten-Strategie: Das Internet bietet unterschiedliche Wege zum Kunden. Zunehmend mehr Firmen nutzen mehrere Webseiten mit jeweils eigenen Funktionen.

keting-Elemente wie Zwischen-Headlines, Boxen, Balken, Bullets, Pfeile und ähnliches nicht fehlen. Viele Ihrer Besucher werden die One-Page-Website lediglich durchscrollen, die relevanten Abschnitte lesen und dann zum Bestellformular gehen und bestellen (sofern die Website übersichtlich genug gestaltet ist und das Angebot überzeugt).

4. Blogs

Auch Blogs (= „Tagebuch" im Internet, in dem ein Unternehmen oder Blogger regelmäßig redaktionelle Inhalte vermittelt) gehören in die Kategorie der Websites. Es gibt sogar Firmen, die nur mit einem Blog agieren und keine weiteren Websites mehr unterhalten. Davon rate ich zwar ab, dennoch erachte ich es für die meisten Firmen als sinnvoll und wichtig, einen oder mehrere Blogs zu betreiben. Der große Vorteil dabei: Suchmaschinen „lieben" Blogs. Mein Tipp: Erstellen Sie Ihren Blog mit der kostenlosen Wordpress-Software. Unter *www.insider-blog.ch* finden Sie einen meiner Blogs, der ebenfalls mit Wordpress erstellt wurde.

Suchmaschinen „lieben" Blogs

Der Blog selbst ist schnell aufgesetzt. Was Sie dann aber noch brauchen, ist ein „theme", wie das in der Fachsprache genannt wird – also ein Blog-Design. Wichtig ist, dass das Design gut aussieht und zu Ihrer Firma passt. Sie können es entweder von einem Grafiker erstellen lassen oder sich im Internet kaufen. Von der Nutzung kostenloser „themes" würde ich abraten, weil diese oft zu stark verbreitet sind.

Wenn Sie heute einen Blog-Betrag schreiben, wird er vielleicht schon in wenigen Stunden auf Google aufzufinden sein. Zudem können Sie beim Blog ohne Web-Kenntnisse selbst Texte online stellen und dabei auch Bilder, Videos und Audios einfügen. Zudem gibt es eine Möglichkeit, dass Ihre Leser aktiv mit Ihnen Verbindung aufnehmen und Kommentare abgeben. Um Missbrauch und Spam zu vermeiden, würde ich Ihnen sehr empfehlen, die eingehenden Kommentare manuell freizugeben – keinesfalls automatisch. Dennoch sollten Sie auch kritische Kommentare freigeben, sofern sie sachlich sind. Wenn Sie über einen Blog verfügen, sollten Sie mindestens einmal pro Monat einen Beitrag schreiben – am besten tragen Sie diese Tätigkeit in Ihren HelfRecht-Planer ein.

5. „Opt-in"-Websites

Last but not least gibt es auch noch die so genannten „Opt-in"-Websites. Obwohl ich mich schon viele Jahre mit Web-Marketing beschäftige, habe ich lange Zeit die Bedeutung dieser Websites unterschätzt. Wenn man jedoch systematisches Marketing betreibt, ist deren Sammelfunktion geradezu unerlässlich. Eine „Opt-in"-Website hat eigentlich nur ein Ziel: E-Mail-Adressen von Interessenten zu erhalten, die man nachher Schritt für Schritt über eine mehrstufige Kampagne an den Kauf heranführt. Unsere erfolgreichste „Opt-in"-Website finden Sie unter *www.marketingfehler.com*. Vielleicht auch ein gutes Muster für Sie: Sie sehen dort eine Headline, Text, ein Info-Video, Testimonials von vier Prominenten sowie ein „Opt-in"-Formular.

Dieser Artikel enthält eine Menge kompakter Informationen. Deshalb empfehle ich Ihnen, ihn gleich nochmals durchzulesen und mit einem gelben Leuchtstift die für Sie relevanten Passagen zu markieren. Und dann setzen Sie sich möglichst bald mit Ihrer ganzen Marketingabteilung oder Ihrer Werbeagentur an einen Tisch und treffen erste Entscheidungen darüber, was Sie sofort umsetzen werden. Wichtig dabei ist auch, dass Sie selbst erleben, wie viel Spaß Marketing machen kann. ■

Alex S. Rusch ist Gründer der Rusch Verlag AG, der Noch erfolgreicher! AG, des Alex Rusch Instituts und weiterer Firmen (www.alexrusch.com).

Termine 2011/2012

Persönliche und unternehmerische Planungstage (Bad Alexandersbad)	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 09.01. - 13.01.2012 21.01. - 25.01.2012* 18.02. - 22.02.2012 Kloster Waldsassen* 05.03. - 09.03.2012 26.03. - 30.03.2012
Planungstage für Unternehmensführung (Bad Alexandersbad)	08.10. - 11.10.2011* 30.11. - 03.12.2011 16.01. - 19.01.2012 12.03. - 15.03.2012 Sylt
Planungstage für Mitarbeiterführung (Bad Alexandersbad)	22.08. - 23.08.2011 Kloster Waldsassen 24.10. - 25.10.2011 Kloster Waldsassen 24.10. - 25.10.2011 13.02. - 14.02.2012
Planungstage für Mitarbeiter	26.09. - 28.09.2011 Bad Alexandersbad 03.11. - 05.11.2011 Bad Alexandersbad 26.01. - 28.01.2012 Bad Alexandersbad 12.03. - 14.03.2012 Willingen
Planungstage Rollenwechsel (Bad Alexandersbad)	16.11. - 19.11.2011 29.02. - 03.03.2012
Planungstage für den Verkaufserfolg (Bad Alexandersbad)	27.10. - 29.10.2011 09.02. - 11.02.2012
Planungstage Nutzenbieten (Bad Alexandersbad)	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 06.02.2012 Bad Alexandersbad 28.03.2012 Oberschleißheim (bei München)
Trainingstag Ziel- und Zeitmanagement für Outlook-Anwender	29.09.2011 Oberschleißheim (bei München) 28.02.2012 Dortmund
Jugend-Planungstage (Bad Alexandersbad)	06.10. - 09.10.2011*
HelfRecht-Praktikertage (Bad Alexandersbad)	10.11. - 11.11.2011 22.03. - 23.03.2012
HelfRecht-Unternehmertreffs	30.08.2011 Dillenburg/Hessen 11.10.2011 Würzburg 03.11.2011 Fulda
HelfRecht-Training „StimmCharisma“	16.09. - 17.09.2011 27.02. - 28.02.2012

* Planungstage mit Einschluss des Wochenendes

Tipps für mittelständische Unternehmensführung

So kommen Sie besser mit der E-Mail-Flut klar

Pragmatische Anregungen für ein funktionierendes Selbstmanagement gibt HelfRecht-Prokurist Marco Sandner in seinem Beitrag auf den Seiten 4 und 5. Passend zu diesem Thema hat er hier einige ergänzende Tipps zum effektiven Umgang mit E-Mails zusammengestellt.

Wenn Sie auf Mailinglisten von Firmen stehen oder E-Mail-Newsletter beziehen, sollten Sie regelmäßig prüfen, ob Sie diese Informationen wirklich (noch) brauchen. Wenn nicht, abbestellen. Es sind dann schon wieder einige E-Mails weniger, mit denen Sie sich beschäftigen müssen.

Lassen Sie sich so wenig wie möglich in CC: setzen. Schicken Sie Ihre eigenen Mails nur dann in Kopie an andere Personen, wenn dies unbedingt notwendig ist. Fragen Sie lieber im Vorfeld einmal bei Ihren Kolleginnen oder Kollegen, selbst bei Ihrem Chef nach, welche Informationen diese (wirklich) benötigen.

Lesen Sie nicht jede eingehende E-Mail sofort. Bilden Sie über den Tag verteilt drei Zeitblöcke (zum Beispiel morgens, vor der Mittagspause, später Nachmittag) in denen Sie Mails sichten und bearbeiten. Deaktivieren Sie alle Benachrichtigungssignale für das Eintreffen von E-Mails. Die Ablenkungsgefahr dieser Signale ist sehr groß. Durch dieses Vorgehen gewährleisten Sie, dass Sie durch eintreffende Mails nicht immer wieder aus Ihren aktuellen Aufgaben herausgerissen werden.

Prüfen Sie kritisch, wann eine E-Mail wirklich die beste Kommunikationsform ist. Gerade wenn Sie Rückfragen erwarten oder etwas abstimmen müssen, kann ein Telefonat oder ein persönliches Gespräch sinnvoller sein.

Verfassen Sie E-Mails immer mit einer konkreten Betreffzeile. Das erleichtert dem Empfänger die Einordnung und Gewichtung der Mail. Intern können Sie in der Betreffzeile vor dem eigentlichen Betreff durch einen kurzen Vermerk anzeigen, was Sie vom Mailempfänger erwarten – etwa ToDo (er muss etwas erledigen), Info (reine Information), Termin (Terminabstimmung).

Wählen Sie möglichst kleine Datenmengen für die Anhänge Ihrer E-Mails. In manchen Firmen können nur Dateien bis zu einer bestimmten Dateigröße empfangen werden. Wenn Sie größere Dateien verschicken wollen, erkundigen Sie sich vorher beim Empfänger, ob es Beschränkungen gibt. Das erspart doppelte Arbeit.

Falls Sie Ihre E-Mails von unterwegs nicht selbst abrufen und bearbeiten, leiten Sie diese bei Abwesenheit auf Ihre Vertretung um. Das reduziert die E-Mail-Flut nach der Rückkehr.

© HelfRecht-Unternehmerzentrum, Bad Alexandersbad