

# **„Der Alleskönner“**

Warum wir Selbständigen diesen Zopf abschneiden müssen

von Renate Hotz

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist  
Urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist  
ohne Zustimmung der Autorin unzulässig. Das  
gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Renate Hotz

Text: Renate Hotz

Cover: Fiverr

Gestaltung und Layout: Renate Hotz

[www.renatehotz.com](http://www.renatehotz.com)

# Einleitung

## Über das Buch der ALLESKÖNNER

Erfolgreiches Unternehmertum wird von erfolgreichen Menschen praktiziert - der Erfolg im Unternehmertum ist daher zu einem großen Teil mit **Ihrem persönlichen und geschäftlichen Wachstum** verbunden. In beiden Bereichen wie Mental und finanziell unterstützt Sie dieses Buch aktiv.

Ein Unternehmer kann und muss nicht alles können. Es wäre gut, unter diesem Gesichtspunkt die Situation vieler kleiner Selbständiger zu betrachten. Ob Lebensmittelkaufmann, Restaurant, Friseur oder Computershop, es ist wichtig, sich nicht in der Organisation oder im Alltagsgeschäft zu verlaufen. Das Bild vom Alleskönner und Gesamtmatador ist out. Spezialisierungen sind heute das A und O jedes Geschäftserfolges. Man nimmt auch zu viele Gelegenheiten wahr um Geld zu verdienen anstatt den Fokus auf die wirklich wichtigen Dinge zu legen, die auch zur eigenen Persönlichkeit passen.

**Renate Hotz, Gründerin des kreACTIVEN Erfolgsprogramms für Unternehmer**, richtet in diesem Buch das falsche Denkmuster, dass ein Selbständiger immer alles selbst und ständig tun muss, wieder gerade. Der Unternehmer mutiert zum **ALLESKÖNNER**. Sie zeigt Ihnen in diesem Buch Schritt für Schritt, wie Sie diesen Zopf abschneiden können.

In den verschiedenen Studienrichtungen und auch in den Berufsschulen sowie Abendschulen, wo man auf das Unternehmertum vorbereitet wird, wird nur die Theorie gelehrt und man wird nicht wirklich auf das Leben als Unternehmer vorbereitet. Sie zeigt Ihnen aus Ihrer 26-jährigen Erfahrung als selbständige Unternehmerin, worauf es wirklich ankommt. Sie unterstützt Unternehmer oder Neugründer, indem Sie gemeinsam den Fokus auf eine Spezialisierung richten, die zu Ihnen als Person passt und Ihre Fähigkeiten und Visionen berücksichtigt.

Gleichzeitig zeigt Sie Ihnen ein Modell, wie Sie Ihre MA in einem dualen Ausbildungssystem schulen, damit Sie Ihre Visionen mittragen und Sie mehr Freiheit bekommen.

### Im Wort kreACTIV stecken zwei sehr interessante Wörter.

- Sind Sie ein Mensch der viele Ideen hat?
- Möchten Sie immer alle sofort verwirklichen und kommen nicht richtig weiter?
- Probieren Sie alles sofort aus und sind frustriert wenn es nicht gelingt?

**Wichtig für Kreativität ist die Aktivität.** Anfangs muss auf alle Fälle durchleuchtet werden, ob die neue Idee auch wirtschaftlich ist, oder nur zeitraubend. Meist verbeißt man sich in Dingen, die man gerne tut, die jedoch kein Geld bringen. So kann man ein Hobby betreiben aber kein Unternehmen. Wenn die Idee auch gewinnbringend ist, sollten Sie in die Gänge kommen und „ACTIV“ werden.

**Hier kommen meist die gleichen Einwände** - oder sagen wir Ausreden. „Ich bin noch nicht gut genug“, oder, „Die Zeit passt gerade nicht“. Wenn Sie eine gute Idee haben, so seien Sie nicht geizig und zeigen es anderen oder, besser noch, genau Ihrer Kundenzielgruppe. Nur so können Sie feststellen, ob Sie gut genug sind. Testen Sie es aus und lernen Sie daraus. Vor allem, nehmen Sie die ersten Fehlschläge nicht zum Anlass, gleich wieder aufzugeben. Wenn Sie ein Buch suchen, das Ihnen in einfachen Schritten aufzeigt, wie Sie zum entspannten und kreACTIVEN Unternehmer mit genug Geld und Freiheit kommen, dann sind Sie hier richtig.

## Wer ist Renate Hotz und warum hat sie dieses Buch geschrieben?

Renate Hotz, eine Powerfrau wie sie im Buche steht, hat das Geschäft von der Pike auf gelernt. Die gelernte Bürokauffrau hat bald ihr Talent für das Verkaufen erkannt. Erste Schritte im Multi-Level-Marketing, der Besuch von Motivationsseminaren und die Freude am Umgang mit Menschen haben ihre Ausbildung und Ihr Talent optimal ergänzt. Gemeinsam mit ihrem Ehemann ergriff sie die Gelegenheit, ein Nahversorgergeschäft zu eröffnen, das bald um Filialbetriebe erweitert wurde. Die Anforderungen an Renate Hotz und ihren Ehemann waren entsprechend groß – 15 Mitarbeiter, die Ausbildung von 8 Lehrlingen, 650 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche, marginal vorhandenes Fachwissen im Bereich Lebensmittelverkauf. Betreuung der Familie mit 4 halbwüchsigen Kindern und einem Hund so „nebenher“ und auch noch die Idee, einen Partyservice auf die Beine zu stellen ... Irgendwann war der Punkt erreicht, wo es wirklich genug war.

Die Erfahrungen, die Renate Hotz in dieser Zeit sammeln konnte, sind unbezahlbar. Jedes Erfolgserlebnis aber auch jeder einzelne Fehler hat sie dorthin geführt, wo sie heute steht. Trotz der Fülle an Aufgaben und trotz einiger Rückschläge hat sie sich den offenen Blick bewahrt und daher sehr bewusst die Entscheidung getroffen Geschäftsbereiche wieder abzugeben.

Die Freude am Umgang mit Menschen und weil sie weiß, wie wichtig es ist, an der Arbeit und im eigenen Geschäft Spaß und Freude zu haben – aber auch weil sie beobachtet, wie es anderen jungen Unternehmern im Lebensmittelbereich geht - hat sie letztendlich dazu motiviert, ihre Erfahrungen in Form von Seminaren und Kursen an Unternehmer und Mitarbeiter im Groß- und Einzelhandel weiterzugeben. Sie weiß einfach wovon sie spricht, bringt Themen auf den Punkt ohne zu beschönigen, motiviert oft zu unkonventionellen Denkweisen, spricht vieles direkt und ohne Umschweife an und verliert dabei auch den Menschen nicht aus den Augen.

Das „KreACTIVE Erfolgsprogramm“ für Unternehmer, das auch kontinuierliche Schulungen für Mitarbeiter beinhaltet, ist der neueste Wurf von Renate Hotz und bringt sie damit ihrer Vision, Jungunternehmer und Unternehmer im Lebensmittelbereich mit Praxis- und Lebenserfahrung optimal zu unterstützen einen großen Schritt näher.

## Inhalt

### EINLEITUNG

#### ÜBER DAS BUCH DER ALLESKÖNNER

Wer ist Renate Hotz

16 Gründe, warum Sie dieses Buch lesen sollten

Wobei Sie dieses Buch unterstützt

Ihre vier Lebensbereiche

Ihre drei Geschäftsbereiche

Das Warum

Sie denken, das ist nicht so einfach?

Bildung und Erfahrung

Rohstoff Wissen

#### DER UNTERNEHMER ALS ALLESKÖNNER?

Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern

Was wünschen wir uns eigentlich?

#### VOM ALLESKÖNNER ZUM UNTERNEHMER

Hier meine eigene Geschichte

Ratschläge von mir

Ein Experiment das Augen öffnet

### 1. KAPITEL

#### IHRE VIER LEBENSBEREICHE

##### KÖRPER UND GESUNDHEIT

Wie hoch ist Ihre Messlatte?

Nagende Zweifel an sich selbst

Haben Sie die Hetzkrankheit?

Schauen Sie, welche Zeitdiebe Sie haben!

Zeitgenuss pur genießen

Vorbild sein

Gut für sich zu sorgen –

Nein sagen will gelernt sein

Wie Sie richtig abschalten

Die Gedankenzeichnung oder Mind Mapping

Gesunder und ausreichender Schlaf

7 Tipps zum besser Schlafen:

Möchten Sie gesund alt werden?

Optimieren Sie Ihre „Startrampe“

Tanken Sie Dank

Machen Sie einen Minischlaf

Stärken Sie Ihre Psyche.

##### Zusammenfassung

#### ARBEIT UND ERFOLG

Alle wirklich Erfolgreichen haben eines gemeinsam:

Nehmen Sie sich Zeit zum Organisieren

Wichtig oder dringend

Entrümpeln Sie Ihren Arbeitsplatz

Ein übervoller Terminkalender

Bereinigen Sie Ihr Adressbuch

Die Kunst, Dinge abzugeben

und darauf zu vertrauen, dass alles richtig ist

Was können Sie tun?

## BEZIEHUNGEN

Netzwerken  
Veranstalten Sie einen Tag der offenen Tür  
Erleichtern Sie das Kennenlernen von neuen Kontakten  
Die Kette der Freundlichkeiten  
Gehen Sie auf Veranstaltungen  
Die Kunst, ein angenehmer Zeitgenosse zu sein  
Das macht sympathisch

## DER SINN DES LEBENS

Die Sonntagsneurose  
Wie finden Sie Ihren Sinn des Lebens?  
Der Sinn des Lebens laut Wikipedia.....  
Der Sinn des Lebens in der Antike erklärt  
Der Sinn des Lebens in der Neuzeit erklärt  
Was ist Ihr Sinn im Leben?  
Wer bin ich?  
Wofür bin ich hier?  
Wie lebe ich mein Bestes?  
Wie kreierte ich das, was ich wirklich zutiefst will?  
Was tun Sie dafür?

## 2. KAPITEL

### DIE DREI GESCHÄFTSBEREICHE

#### KERNKOMPETENZEN

Was bedeutet Kernkompetenz?  
Man unterscheidet 4 Bereiche der Kernkompetenzen:  
Treue Kunden

#### BASISFÄHIGKEITEN UND STÄRKENANALYSE

Analyse der Basisfähigkeiten  
Mitbewerber-Analyse  
Stärkenanalyse

#### SPEZIALISIERUNG UND WACHSTUMSFELD

## 3.KAPITEL

### KUNDEN UND ZIELGRUPPEN

#### Wie, nur einen Wunschkunden?

##### In 3 Schritten zu Deinem Wunschkunden

Vorbereitung  
10 Punkte zum Steckbrief  
Zeige Dich der Welt!  
Beispiele aus der Praxis

##### Der Kunde hat ein Problem

Ideen zur Lösung von Kundenproblemen  
Zielgruppen-Besitz

##### Konsequenter Kundenfokus

10 Grundsätze für totale Kundenorientierung  
Schritte zu einer kundenorientierten Unternehmensstrategie  
Der Kunde  
8 Wege zu einer kundenorientierten Strategie

## 4.KAPITEL

### IHR MARKETING

5 Erfolgsfaktoren für Ihr Marketing

### MEINE EIGENE GESCHICHTE

## 5 KAPITEL

### IHRE PARTNER

Die zwei fatalsten Fehler  
Fehler Nummer eins ist...  
Fehler Nummer zwei ist...  
IQ oder EQ - was ist wichtiger?  
Der Mitarbeiter als Buhmann,  
4 Personen verhindern Ihren Erfolg  
Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt  
Die Champignonmethode?  
Die 25 % Theorie  
Wir suchen.....  
Wir bieten Ihnen ...  
Was kostet mehr Geld...  
Die neue Generation von MA  
Wollen wir brave Mitarbeiter?  
Die Jungen Wilden  
Jeder glaubt uns zu kennen  
Was wollen wir wirklich?  
Wir wollen das ändern.  
Wie funktioniert das Mindset  
Die Fähigkeiten eines Kindes  
Gehirnjogging im Alter  
Mitarbeiter ermutigen  
Die Menschen denken mehr in Qualität.  
Wo sind die Besten?  
Mitarbeiter motivieren  
Arbeitsbedingungen  
Arbeitszufriedenheit  
Qualifikation  
Loyalität  
Wie gehen Sie mit MA um, wenn Sie Nachfolger sind  
Was bedeutet Mitarbeiterführung oder Menschenführung?  
8 Tipps, wie Sie zu einem tollen Team kommen  
Mitarbeitergespräch  
Die verschiedenen Fragetechniken  
Konfliktfreies Kommunizieren  
Vertrauen aufbauen und Entscheidungsfreiheit anfachen  
Was charakterisiert unternehmerisches Handeln?  
Was können Sie tun:  
Die 12 häufigsten Fehler von Führungskräften  
Die Kunst des Delegierens  
Der Ein-Minuten-Manager

### **Der Chef als Mensch**

Distanz oder Nähe zu Ihren Mitarbeitern

## 16 Gründe, warum Sie dieses Buch lesen sollten

1. Sie haben eigentlich keine Zeit um ein Buch zu lesen
2. Sie sind ein Alleskönner!
3. Sie möchten immer alles selbst tun da Sie nur sich selbst vertrauen
4. Sie geben täglich ihr Bestes – dennoch ist es nie genug
5. Sie setzen Ihre Selbständigkeit mit „selbst“ und „ständig“ gleich
6. Sie haben – egal wieviel Sie auch arbeiten – noch immer so viele unerledigte Dinge
7. Sie haben das Gefühl, dass Sie in Wirklichkeit unorganisiert und ineffizient arbeiten
8. Sie fühlen sich manchmal vom Tagesgeschäft und vielen Kleinigkeiten überrollt
9. Sie können nicht mehr kreativ in Ihrem Geschäft arbeiten, keine neuen Ideen entwickeln
10. Sie haben keine Zeit, die nächsten Geschäftsschritte detailliert zu planen und umzusetzen
11. Sie glauben, Sie sind nicht gut genug, um den nächsten Schritt in Richtung Erfolg zu tun
12. Sie haben keinen Überblick über Ihre Finanzen und sind frustriert weil Sie zu wenig Geld verdienen
13. Ihre Mitarbeiter arbeiten nicht selbständig und sind nicht motiviert
14. Sie wissen nicht, wie Sie neue Kunden akquirieren können
15. Sie wissen nicht, wie Sie als Unternehmer auch Ihre Persönlichkeit weiterentwickeln können
16. Sie haben zu wenig Freizeit und sehen Familie und Freunde kaum noch

## **Wobei Sie dieses Buch unterstützt**

Ich sage nicht, dass es leicht sein wird, jedoch behaupte ich eines: Es ist einfach, wenn man daran arbeitet und wirklich weiß, was man will und auch seine eigenen Neigungen berücksichtigt.

## **Finden Sie heraus wer Sie wirklich sind**

Ich werde Ihnen in diesem Buch nicht sagen, dass Sie in drei Wochen derjenige sind, der Sie sein möchten, denn es wäre unrealistisch. Die meisten wissen nämlich gar nicht, wer sie überhaupt sein wollen oder womit sie Ihr Geld verdienen möchten. Diese Erkenntnis ist oft schwerer zu erarbeiten als alles andere. Die Urlaubsreise wird besser geplant als das eigene Leben. Hier werde ich Ihnen eine Anleitung in die Hand geben - herausfinden müssen Sie es jedoch ganz alleine für sich.

## **Finden Sie Ihren eigenen Weg und Begeisterung**

Denn eines ist mit Sicherheit klar: Egal, was Sie ändern wollen - Sie können und dürfen Ihre eigene Person mit Ihren Möglichkeiten und Ihrem Können und vor allem mit Ihren Visionen nicht unterdrücken. Nur wenn Sie wissen, was Sie wollen und eine Vision haben, werden Sie nach Außen ein Strahlen senden, das nicht mehr zu übersehen ist.

## **Wie Sie beharrlich und inspiriert Ihren Weg gehen**

Denn wenn Sie lieben, was Sie tun, werden Sie wahrscheinlich viel beharrlicher, inspirierter und engagierter an die Sache herangehen. Wenn Sie am Ende etwas schaffen, auf das Sie echt stolz sind, wird das auch auf Ihre Familie, Freunde und auch Ihre Kritiker eine Wirkung haben.

## **Wie Sie Hindernisse überwinden und Ihre Kritiker belächeln**

Das Verfolgen einer Vision bedeutet manchmal, dass man die Warnungen und selbst den Spott anderer ignorieren muss. Sie sollten, während Sie Ihre eigene unternehmerische oder auch private Vision verfolgen, den Mut haben, beim Aufbau Hindernisse zu überwinden und Ihre Kritiker zu ignorieren.

## **Wie Sie Partner finden und delegieren lernen**

Folgen Sie Ihrer Leidenschaft! Geben Sie es zu, wenn Sie auf etwas treffen, worin Sie nicht gut sind, und delegieren Sie dies an jemanden oder finden Sie einen Weg, auszuweichen. Wenn die Dinge schief laufen, dann stehen Sie wieder auf und machen weiter.

## **Wie Sie Ihre Überzeugung mit Mut vertreten**

Dies ist ein Spiel und auch ein Abenteuer, für das man Mut und Überzeugung braucht. Meine Devise lautet immer: Was ist das schlimmste, das mir passieren kann? Meist ist die Antwort harmlos. Sollte dies nicht der Fall sein, dann reagieren Sie und steuern Sie in eine andere Richtung.

Haben Sie Spaß, tun Sie das, was Ihren Interessen und Fähigkeiten entspricht und nicht den Vorstellungen Ihrer Eltern oder Partner!

**Sie dürfen sich nicht von AUSSEN steuern lassen.**

**Es geht hier nur um Ihr Inneres.**

## 1. Kapitel

### Ihre vier Lebensbereiche

#### **Bereich Körper und Gesundheit**

Sollte bei Ihnen der Bereich Körper zu kurz kommen, dann schauen Sie sich einmal an, wie Ihre innere Uhr tickt. Es ist wichtig, auf Beschleunigung auch Ruhe wirken zu lassen.

#### **Bereich Arbeit und Erfolg**

Bei den meisten wird der Bereich Arbeit den größten Teil einnehmen. Hier ist es wichtig, die Zeit, die man zur Verfügung hat, einmal genauer zu hinterfragen und diese neu zu organisieren.

Überprüfen Sie die Lebensbereiche immer wieder einmal, damit Sie sehen, wo Sie ansetzen müssen.

#### **Bereich Beziehungen**

Das ist im Grunde der wichtigste Bereich. Verschenken Sie Zeit und sie kommt doppelt zurück.

Wieviel Zeit verbringen Sie mit Ihrer Familie und Ihren Freunden? Ist Ihr soziales Netzwerk noch intakt?

#### **Bereich Sinn des Lebens**

Dieser Bereich drückt auf die Seele, wenn er fehlt. Verspüren Sie innere Leere oder Erfüllung?

Glücklich wird, wer andere glücklich macht. Kennen Sie Ihren Sinn des Lebens? Meist sucht man den Sinn des Lebens erst dann, wenn man innere Frustration verspürt.

## 2. Kapitel

### Ihre drei Geschäftsbereiche

#### **Kernkompetenzen:**

Der Verdrängungswettbewerb zwingt die Unternehmen, alle Kräfte auf das zu konzentrieren, was sie besonders gut beherrschen. (Gary Hamel)

#### **Basisfähigkeiten und Stärkenanalyse:**

Sie müssen sich darüber klar werden, auf welchem Gebiet Sie besser sind als jeder andere, und dann Ihre Anstrengungen kompromisslos darauf konzentrieren. Andrew Grove (Generaldirektor Intel)

#### **Spezialisierung und Wachstumsfeld:**

Fühlen Sie sich für einen höheren Qualitätsstandard verantwortlich, als ihn irgendjemand von Ihnen erwartet? Lassen Sie keine Ausreden gelten. (Henry Ward Beecher)

## 3. Kapitel

### **Kunden und Zielgruppen**

Ihre Produkte und Dienstleistungen sind nicht für irgendeinen Markt bestimmt, sondern stets für Menschen mit speziellen Bedürfnissen und Erwartungen.

## 4. Kapitel

### **Ihr Marketing**

Die 5 Erfolgsfaktoren für Ihr Marketing

## 5. Kapitel

### **Ihre Partner**

Eines der massivsten Probleme im Handel ist momentan, dass alle Chefs klagen, dass sie keine geeigneten Mitarbeiter finden, geschweige denn Lehrlinge. Viele behaupten, sie hätten die schlechtesten, unqualifiziertesten und unmotiviertesten Mitarbeiter, die es gibt.

## Das Warum

Ich habe im Laufe meines Tuns sehr viele Selbständige kennengelernt und einige meiner Freunde sind auch Unternehmer. Ich sehe immer wieder die gleichen Merkmale, um nicht zu sagen Problematiken. Um hier Hilfestellung zu leisten habe ich dieses Buch geschrieben.

### Jeder Unternehmer hat seine Geschichte

- Es gibt die **KREATIVEN**, die jeder Idee nachjagen und **nicht „ACTIV“** werden.
- Diejenigen, die **nur „ACTIV“** und von Arbeit überschüttet sind und nicht links und rechts schauen.
- Die, die von **AUSSEN gesteuert** sind und in einer Großhandelskette involviert sind.
- Die, die sich zu **große ZIELE** stecken und diese nie erreichen.
- Diejenigen, die sich selbst **unter DRUCK** setzen, um ihr Selbstwertgefühl damit aufzumöbeln und damit ihre Freunde und die Familie verlieren.
- Die, die **keine ZIELE** mehr haben, da es sowieso keinen Sinn hat, gegen Windmühlen zu kämpfen.
- Jene, die **nur JAMMERN**, „Es wird von Jahr zu Jahr schlechter...“ - und das bei allem.
- Die, die in **ihrer MISERE** steckenbleiben **und ABWARTEN**, denn nächstes Jahr kommt der Aufschwung.
- Diejenigen, die alles **SELBST und STÄNDIG** machen und **zum ALLESKÖNNER wurden**, da sie zu wenig Vertrauen in ihre Mitmenschen oder auch Mitarbeiter hatten.

### Erkennen Sie sich in der einen oder anderen Geschichte wieder? Welche Geschichte haben Sie?

- Es trifft keine der obigen Aussagen auf Sie zu?
- Sie sind ein ausgeglichener und relaxter Unternehmer
- mit Freizeit, wann immer Sie sie haben möchten?
- Sie haben genug Einkommen, um zu jeder Zeit zu verreisen
- und auch alle Rechnungen, die ins Haus flattern, ohne nachzudenken bezahlen können?
- Sie haben motivierte Mitarbeiter und zufriedene Stammkunden, die nur zu Ihnen kommen?

Dann brauchen Sie dieses Buch nicht zu lesen - das wäre Zeitverschwendung. In diesem Falle würde ich mich freuen, mit Ihnen ein Interview machen zu können, wie Sie dies alles erreicht haben. Auch Sie haben eine Geschichte und die interessiert auch andere Unternehmer. Wir alle können voneinander lernen.

Finden Sie sich jedoch in einer der oberen Aussagen bestätigt und möchten Sie etwas an dem, was Sie gerade tun, ändern und mehr Spaß, Geld und Freizeit in Ihrem Leben haben? Dann kann ich Ihnen in diesem Buch einen Weg zeigen, herauszukommen aus dem, was immer Sie bewegt. Meist ist es nicht nur ein Bereich, den man ändern will. Oft muss man an mehreren Stellen ansetzen.

## Sie denken, das ist nicht so einfach?

**Ich kann Sie beruhigen.** Es ist viel einfacher als Sie jetzt vielleicht denken. Wenn ich das geschafft habe, so werden auch Sie dies schaffen.

**Ich werde in diesem Buch den Beweis antreten.** In meinem einfach zu nützenden System werde ich Ihnen in fünf Kapitel aufzeigen, woran Sie arbeiten müssen, um zum relaxten und erfolgreichen Unternehmer zu werden.

**Sie werden jetzt vielleicht entgegenn,** dass dies in der heutigen, schnelllebigen Zeit nicht so einfach ist. Ich gebe Ihnen bedingt recht - jedoch, wenn man mit dem Wissen, das heute über Internet und Co frei zugänglich ist, für sich nichts findet, so muss man sich einmal eine Auszeit nehmen, um zu erkennen, worum es im eigenen Leben wirklich geht.

**Wir leben in der heutigen Zeit im großen Wohlstand.** Wir haben größere Häuser, jedoch kleinere Familien. Wir arbeiten mehr, haben weniger Freizeit und das Angebot für die Freizeitgestaltung ist so groß, dass es auch in Stress ausufern kann.

### **Unternehmer neigen dazu, alles selbst und ständig zu tun.**

Einer der größten Fehler, den Unternehmer immer wieder machen, ist der, dass sie zum ständigen Arbeiten auch Ihre eigene Lebensqualität aufgeben. Dies passiert langsam und schleichend und ehe man sich versieht, steht man an einer Kreuzung seines Lebens oder Leidensweges und weiß nicht mehr weiter. Die eigene Lebensqualität aufzugeben, dient niemandem. Wenn es Ihnen nicht gut geht, geht es Ihrer Familie, Ihrem Geschäft und auch den Mitarbeitern nicht gut und der Geschäftserfolg und die Kunden werden ausbleiben.

## Bildung und Erfahrung

Auch ich mutierte zum Alleskönner und meine, oder sagen wir unsere Lebensqualität litt sehr darunter. Im untenstehenden Kapitel zeige ich Ihnen, wie der Unternehmer in der Fachwelt und auch auf Wikipedia gesehen wird. Es gibt Universitäten, die dies lehren. Sie werden jedoch keine Uni finden, die Ihnen dies mit Berücksichtigung des eigenen Lebens erklärt, damit Sie Ihren Weg relaxt und mit Spaß gehen. In jungen Jahren wird man in eine Form oder auch Beruf gedrückt. Dieser hat oft nichts mit den Neigungen oder mit dem eigenen Können zu tun. Viele finden erst in späten Jahren ihre Berufung und dann haben sie schon einige Erfahrungen gemacht und Blessuren davon getragen. Eigentlich schade, da es schon sehr viele Menschen auf dieser Welt gibt, die wissen, wie es funktioniert. Oft trifft man einfach zu spät auf diese Vorbilder, die es einem zeigen und mit großer Erfahrung den Weg weisen könnten. Der Mensch kommt leider nicht mit diesem Wissen, wie man das Leben meistert, auf die Welt, denn dann wäre es einfach. Wir hätten dann nur erfolgreiche Menschen auf dieser Welt. Ob es keine Kriege mehr geben würde, ist fraglich. Mein Vater behauptete immer, ungebildete Menschen sind leichter zu führen. Da hatte er nicht so unrecht - denn man sieht an den vergangenen Jahren, dass die Bildung der Menschen zu immer mehr Kriegen führt, da die Menschen nun wissen, was sie wollen. Auch wir in Europa haben das durch die Öffnung des Ostens sehr wohl ganz nahe mitverfolgen dürfen. Bildung in ein Land zu bringen, ist sehr gut gemeint, jedoch ist ein Freund von mir in Afrika mit seinen Bemühungen, Mädchen die Schule zu ermöglichen, auch an seine Grenzen gestoßen, da die Regierung eine sehr un stabile war und mit dieser Bildung in keiner Weise einverstanden war.

## Rohstoff Wissen

Es gibt das theoretische Wissen, das man sich anhand von Büchern aneignet. Dann das Wissen, das man von Vorbildern lernt, dazu kommen die eigenen Erfahrungen, die man im Laufe seines Lebens macht. Diese drei Faktoren ermächtigen uns dazu, anderen Menschen Wissen weiterzugeben, womit man auch den Erfolg im Leben lernen kann.

Als Sie begonnen haben, Fahrrad zu fahren.... Haben Sie da ein Fachbuch zum Thema Gleichgewicht studiert? Womöglich noch eines, das für Kinder geschrieben wurde? Wahrscheinlich nicht, oder?

**Genauso verhält es sich mit dem Verteilen von Wissen und Erfahrungen.**

**Erst wenn Wissen in positive Erfahrungen in die tägliche Arbeit einfließt, trägt es zur Wertschöpfung für andere bei.**

Ich gebe Ihnen in diesem Buch meine Erfahrungen weiter, denn Wissen und Erfahrungen sind zum wichtigen Rohstoff und entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Denn nur das Leben lehrt einem, was man braucht, nicht eine Uni.

**Keine Erfahrung ist umsonst.**

Ich könnte Ihnen heute in diesem Buch meine Erfahrungen nicht weitergeben, wenn ich alles als negativ empfunden hätte.

Nein, das Gegenteil war der Fall. Ich habe mich aus allem, was ich getan oder, wie viele meiner Kritiker vielleicht denken, aus dem Scheitern mancher Unternehmen gelernt habe, immer weiter entwickelt. Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Freude beim Durcharbeiten und Entdecken Ihres Weges wobei Sie dieses Buch unterstützen wird.

**Ich hoffe, ich beflügle die jüngere Generation zum Heranwachsen einer neuen Riege von Unternehmern.**

**Kommen Sie auch auf meiner Homepage [www.renatehotz.com](http://www.renatehotz.com) vorbei und erkundigen Sie sich über alle anderen Tools die ich noch zu Ihrer Hilfestellung anbiete.**

**Ich beantworte auch gerne persönlich Ihre Fragen unter 0664-3502575**

## Der Unternehmer als Alleskönner?

- Sie wollen ein Unternehmen gründen?
- Sie sind Nachfolger in einem Unternehmen?

Sie bekommen von der Unternehmensgründung der Wirtschaftskammer eine einhellige Antwort: Sie brauchen hierfür zuallererst gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Sich die Kenntnisse anzueignen und sie sachkundig anzuwenden, sei von entscheidender Bedeutung. Je besser sich Gründer in Bereiche wie Management, Marketing oder Finanzierung einarbeiten, desto höher sei die Chance auf Erfolg.

Rechnungswesen, Bilanzierung, Controlling, Branchenerfahrung, Arbeits- und Steuerrecht, Verhandlungsführung, Management und Organisation, Personalführung, Lagerhaltung, Marketing und Vertrieb, Kundenkommunikation, Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit...

Gründern wird suggeriert, sie müssten Alleskönner sein – vergleichbar mit einem Extremsportler mit masochistischem Einschlag.

**Dazu kommt noch die Aussage, Selbständige müssen selbst und ständig arbeiten...**

### Von einer Gründerin kommt die Aussage

Wäre ich auf eine Business Schule gegangen, hätte ich das Unternehmen nie gegründet. Es werden viele abgeschreckt, wenn sie sehen, in welche Gebiete sie sich einarbeiten müssen.

Hier eine kleine Geschichte:

Eine Lehrerin formte in ihrer Freizeit Vasen, die sie schon einzeln an Abnehmer verkaufte. Da der Beruf Lehrerin nicht wirklich ihre Berufung war, machte sie sich selbstständig. Sie hatte so großen Spaß daran, Vasen zu formen, dass sie sich vorstellen konnte, dies ihr Leben lang zu machen. Sie setzte auf ihre künstlerische Neigung. Ein paar Monate später gab sie auf und berichtete, sie sei an der Bilanzanalyse gescheitert. Bilanzanalysen sind etwas sehr wertvolles, wenn man die Situation eines Großunternehmens verstehen will. Aber eine Künstlerin braucht so etwas nicht. Sie braucht ein Verständnis dafür, ob ihre Arbeit ausreichend Überschuss abwirft. Das kaufmännische Denken hat jedes Kind. Dafür braucht man keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zu haben. Die schrecken eher ab. Es wäre besser gewesen, ihr zu raten, die Belege zu sammeln und jemanden zu bitten, die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung für sie zu erledigen. Hier ist eine fähige Unternehmensgründerin an der Unfähigkeit der Existenzgründerberatung gescheitert.

## Unternehmerisches Handeln laut Wikipedia

Das unternehmerische Handeln besteht aus Sicht der meisten Theoretiker aus folgenden vier Komponenten, die freilich unterschiedlich gewichtet werden:

**Entdecken von Chancen:** Ein Unternehmer muss in der Lage sein, systematische Geschäftsideen zu generieren, zu bewerten und auszuwählen, sowie persönliche Chancen wahrzunehmen und umzusetzen

**Durchsetzen von Innovationen:** Neue Geschäftsideen müssen entwickelt, in Modelle und Prototypen umgesetzt und schließlich vermarktet werden. Dies gilt auch für Prozesse, Dienstleistungen und in jüngster Zeit – vor allem mit der Verbreitung der Internetökonomie – auch für komplette Geschäftsmodelle.

**Erschließung und Nutzung von Ressourcen:** Der Unternehmer muss fähig sein, für ihn wichtige Ressourcen zu identifizieren, zu erschließen, zu kombinieren und für sich zu nutzen. Dabei kann er sich zunehmend auf bereits vorhandene Ressourcen stützen, auf die fallweise zurückgegriffen werden kann.

**Tragen von Risiken:** Der Unternehmer muss bereit sein, die Risiken für sein unternehmerisches Handeln abzuschätzen und ggf. zu übernehmen.

### Dazu gehört weiterhin,

- ein bestehendes Unternehmen am Leben zu erhalten,
- auf Krisen, Veränderungen – z. B. auch aufgrund der eigenen Innovationen – und Konkurrenten zu reagieren,
- das Umfeld zu beobachten,
- fremde Geschäftsideen, -modelle und -prozesse zu beurteilen,

Selbstverständlich bedeutet unternehmerisches Handeln auch, möglichst frühzeitig eigene Fehlentwicklungen zu erkennen und zu korrigieren oder zu beenden.

Gefordert wird heute, dass das Tragen von Verantwortung und das Bemühen um Nachhaltigkeit Bestandteile unternehmerischen Handelns sein sollen, sowohl der Gesellschaft gegenüber (im Hinblick auf Umwelt, gesetzliche Anforderungen, Nebenwirkungen auf das soziale und wirtschaftliche Umfeld) als auch gegenüber den Mitarbeitern. Persönlichkeiten, die Unternehmertum in diesem Sinne repräsentieren, sind in der Lage, Unternehmen im dreifachen Sinne nachhaltig aufzubauen: ökonomisch, ökologisch, sozial.

# Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern

Laut Wikipedia werden als Voraussetzung für erfolgreiches Unternehmertum spezifische Persönlichkeitsmerkmale, Verhaltensweisen und Einstellungen angesehen.

- **Leistungsmotivation:** Der Unternehmer hat eine Vision, die ihn begeistert. Die Vision ist die treibende Kraft für ein Unternehmen und der Unternehmer muss bereit sein, Aufgaben anzugehen und den Wunsch haben, eigene Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Hohe Leistungsmotivation ist eine notwendige Eigenschaft unternehmerischen Handelns
- **Eigeninitiative und Unabhängigkeitsstreben:** Der Unternehmer muss mit Ausdauer und Entschlossenheit Strategien entwickeln, um seine Vision selbst zu verwirklichen. Er strebt nach Selbstständigkeit sowie Unabhängigkeit und vertraut in die eigenen Fähigkeiten.
- **Realismus und Fähigkeit zur Zusammenarbeit:** Der Unternehmer muss seine Grenzen genau kennen und in der Lage sein, mögliche Partner zu identifizieren oder gar aufzubauen. Insbesondere sollte er sein Umfeld genau kennen, um redundante Entwicklungen zu vermeiden.
- **Kreativität:** Ein Unternehmer sollte ein schöpferisch denkender und entscheidungsfreudiger Mensch sein, der assoziativ in seinen Vorstellungen und lebhaft in seiner Phantasie ist.
- **Durchhaltevermögen:** Eine hohe Kreativität kann dazu führen, dass notwendige Routinen nicht durchgehalten und Strategien zu oft geändert oder zu früh abgebrochen werden, ehe sich ihr Erfolg oder Misserfolg eindeutig abzeichnet.<sup>[14]</sup>
- **Risikobereitschaft:** Unternehmerische Aufgaben bieten Chancen und Risiken. Der Unternehmer muss diese abwägen und ein abschätzbares Risiko eingehen. Er bewertet Kosten, Markt- und Kundenbedürfnisse. Der Unternehmer trägt die Verantwortung, um seine Idee zum Erfolg zu führen.
- **Emotionale Stabilität, Durchsetzungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen:** Ein Unternehmer muss fähig sein, Misserfolge schnell zu verarbeiten und in kritischen Situationen einen klaren Kopf zu behalten. Ebenfalls muss er kooperativ sein und Einfühlungsvermögen haben, um sich in z. B. Teammitglieder, Investoren oder Kunden hineinversetzen zu können und in Zusammenarbeit mit ihnen etwas zu erreichen.
- **Problemlösungsfähigkeit:** Viele Aufgaben des Unternehmertums sind keine Routine-Aufgaben. Ein Unternehmer muss in der Lage sein, in unbekanntem Feld zu operieren und Wege finden, um handlungsfähig zu bleiben.
- **Unternehmerische Selbstwirksamkeitserwartung:** die Erwartung, dass man durch sein eigenes Handeln entscheidenden Einfluss auf das Gelingen seiner Vorhaben - in diesem Fall des Gründungsvorhabens – hat und dabei nicht von Dritten abhängig ist.

**Allerdings sind diese Kernkräfte der erfolgreichen Unternehmensgründung selten in einer Person gebündelt. Diese Anforderungen, die Wikipedia hier anführt, sollte nie eine einzige Person erfüllen müssen. Nur ein Genie könnte das, ohne daran zu zerbrechen, und Genies gibt es wenige unter uns Menschen. Man kann ihn zwar beschreiben, ihn in der realen Welt aber nicht finden.  
(Fredmund Malik)**

**Wie ist es zu schaffen, gewöhnliche Menschen mit gewöhnlichen Talenten zu befähigen, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen?**

# Was wünschen wir uns eigentlich?

## Mehr Geld, mehr Zeit, mehr Freiheit oder Anerkennung?

Hier führt oft der Weg in die Selbständigkeit, da wir uns hier noch am besten selbst verwirklichen können. Früher war der Weg in die Selbständigkeit viel schwieriger. Heute ist der Schritt in diese Richtung sehr einfach. Oft zu einfach, da einem niemand darauf aufmerksam macht, was es bedeutet, selbständig zu sein. Es gibt keine geregelte Arbeitszeit mehr. Hier ergeben sich oft große Extreme.

- **Die einen kommen nicht in die Gänge**, da sie aus ihrer Komfortzone nicht ausbrechen. Dabei ist es bei Frauen eine noch größere Problematik als bei Männern, da Frauen noch doppelt und dreifach Belastungen durch Kind, Haushalt und Beruf haben. Der andere meint, er weiß noch zu wenig und verkriecht sich hinter seiner Angst. Wieder ein anderer arbeitet nur noch und vergisst dabei, dass er einen Partner oder Familie hat, und auch mögliche Chancen, die sich ihm noch bieten, um leichter Geld zu verdienen.
- **Andere sind Übernehmer** und es wird von ihnen erwartet, das Geschäft der Eltern weiter zu führen. Besonders, wenn man ein Geschäft übernimmt, das althergebracht ist, unter dem Motto, „Das haben wir schon immer so gemacht“, und dies auch noch von den Eltern geführt wurde, ist die Problemstellung eine große. Die Jugend sah die Belastung, die die Eltern auf sich nahmen. Keinen Urlaub und dies über Jahre hinweg, die Risiken und der Druck der laufenden Verbindlichkeiten, der Ärger mit dem Personal und die Sorge vor der nächsten Inventur, sind ihnen bis ins Bein bekannt. Wen wundert es dann, wenn gejamert wird, dass das Lebenswerk von den Sprösslingen, die ja eh immer alles hatten, nicht mehr weitergeführt wird.
- **Jetzt kommen wir zum Unterschied**, ob ich etwas für mich selbst, nach meinen Neigungen, für mich ausgewählt habe. Nehmen wir einen Bergsteiger her: Er besteigt ein Hochplateau, um dort ein Basislager aufzuschlagen. Wartet dort ab, damit er sich akklimatisieren kann, um den Anforderungen für den weiteren Anstieg gewachsen zu sein. Dies dauert oft Tage. Das Wetter muss passen und dann muss man sofort loslegen. Oft passiert es, dass die Zeit nicht reicht und man den Gipfel nur von Ferne gesehen hat und wieder umkehren muss, da das Wetter wieder umschlägt. Er versucht aber so schnell wie möglich, dies alles zu wiederholen, um zum ersehnten Gipfel zu gelangen. Er lernt aus Fehlern und erlebt Rückschläge nicht als Niederlage. Er analysiert alles und geht mit Begeisterung an den nächsten Versuch.
- **Jetzt stellen wir uns jemanden vor**, der aus einer Gelegenheit und einer Marktlücke heraus eine Tätigkeit ausübt, die nicht seinen Talenten und Leidenschaften folgt. Dieser jemand wird immer im Basislager sitzen und verzweifelt sein. Er wird einem Bergsteiger ohne Ausrüstung und gutem Schuhwerk gleichen. Er verflucht alles und jeden. Er ist nicht nur in einer schwierigen Lage, nein er hat auch eine miese Stimmung und wünscht sich an einen anderen Ort.
- **Es ist unschwer zu erraten**, welchen Erfolg er hatte. Natürlich ist nicht jeder in der glücklichen Lage, seinen Neigungen und Begabungen zu folgen. Man kann jedoch, wenn man um dieses Zaubermittel weiß, Wege finden, eine kreative und wohlstandsbringende Idee zu verwirklichen. Unternehmertum braucht viel Energie. Diese ist umso schwerer zu halten, wenn man nur Arbeitsdisziplin und Pflichtbewusstsein aufbringt. Mit Leidenschaft und Liebe zur Arbeit geht alles um ein Vielfaches leichter.

Viele Selbständige machen den Fehler und geben ihre eigene Lebensqualität auf. Wem soll das dienen? Wir kommen in späteren Kapiteln zum Thema, was alles zur Lebensqualität gehört.

Sie müssen sich darüber im Klaren sein, dass Sie alles machen können, was Sie sich wünschen, ganz egal, an welchem Punkt in Ihrem Leben Sie sich gerade befinden.

**In jedem steckt das Potential zu Großem.**

Sie müssen erkennen, dass Geld nur Ausdruck von Energie ist und kein Garant für Glück.

Geld hat keine Macht über Glück oder Unglück. Viele warten auf den großen Wurf und behaupten, dass sie dann das Leben in die Hand nehmen und ändern. Dies ist wieder von AUSSEN gesteuert.

**Sie erschaffen sich selbst Ihre Welt.**

**Sie entscheiden, ob Sie in Wohlstand leben und dabei glücklich sind.**

## **Der Sinn des Lebens oder Algebra?**

- Wie viele Menschen, die immer zufrieden und ausgeglichen sind, kennen Sie?
- Die sich durch nichts aus der Ruhe bringen lassen und die von innen heraus strahlen?
- Kurzum, in deren Gegenwart Sie sich wirklich wohl fühlen?

Es gibt nicht sehr viele davon. Die meisten haben sich diese Lebenseinstellung hart erarbeitet. Viele haben auch einen Schicksalsschlag erlitten, worauf sie ihr Leben umgekrempelt haben. Auch mir erging es Mitte dreißig nicht anders. Ich erkrankte an starkem Asthma und meine Schwester, die auch schon jahrelang an Asthma litt, verstarb mit 42 Jahren. Sie hinterließ zwei unmündige Töchter. Da beginnt man den Sinn des Lebens zu hinterfragen.

Was ich mich heute immer wieder frage, ist:

### **Warum muss einem so etwas passieren, dass man seinem Leben einen Sinn geben will?**

In der heutigen Zeit sind psychische Erkrankungen und Burn-out gesellschaftsfähig geworden. Viele junge Menschen werden in die Arbeitsunfähigkeit geschickt, anstatt dass man sie schon in der Schule auf das reale Leben vorbereitet und nicht Algebra lehrt, das, seien wir mal ganz ehrlich, die meisten von uns nie im Leben brauchen werden. Es wird einem nicht gelehrt, dass man nicht allen Anforderungen, die einem gestellt werden, nachkommen muss. Es wird einem nicht beigebracht, dass die eigenen Talente das größte Glück und Erfüllung im Berufsleben darstellen können. Meist beginnt man dort, wo etwas frei ist, ob einem das liegt oder nicht. Die Jugendlichen, die studiert haben, werden oft mit dem Argument weggeschickt, sie seien überqualifiziert und dadurch zu teuer. Auf der anderen Seite fehlen uns aber tausende Fachkräfte, um die Wirtschaft in den nächsten Jahren anzukurbeln.

Es wird uns nicht erklärt, dass es keinen Mangel gibt, nur den, den wir uns aus Angst erschaffen. Es ist wichtig, dass wir erkennen, dass unser Leben keinen Sinn hat, wenn es von AUSSEN gesteuert wird. Wir müssen Verantwortung für unser eigenes Handeln übernehmen und nicht immer den anderen Umständen die Schuld geben. Sie machen sich Ihr eigenes Schicksal, nur Sie alleine bestimmen, ob Sie etwas gut können oder ob Sie sich über etwas ärgern.

### **Möchten Sie wissen, wie es funktioniert, Ihr Schicksal in die Hand zu nehmen und Ihrer eigenen Berufung zu folgen?**

#### **In welchem Stadium ist Ihre Lebensqualität?**

#### **Seien Sie ehrlich mit sich selbst!**

Sollten Sie sich nicht sicher sein, wie es um Ihr Leben steht, so fragen Sie Ihre Familie und Freunde - sie sehen sehr genau, wie es um Sie steht. Aber bitte nicht auf die Miesmacher achten, denn von denen gibt es genug. Nein, fragen Sie nur Menschen, die es gut mit Ihnen meinen!

## Vom Alleskönner zum Unternehmer

### Hier meine eigene Geschichte

Bevor ich Ihnen erkläre, welche Wege mich dazu geführt haben, vom Alleskönner zum Unternehmer mit Zeit und Geld zu kommen, möchte ich mich erst einmal vorstellen und Ihnen meine eigene Geschichte erzählen:

**Mir ging es in meinem Geschäft nicht anders.** Ich habe Bürokauffrau gelernt, wusste, dass man das Geld, das man einnimmt, nicht als Gewinn hernehmen kann und gleich ausgeben darf und hatte eine Ahnung von Buchhaltung. Ich konnte gut verkaufen und andere Geschäftspartner anwerben, arbeitete gerne mit Menschen zusammen und wollte, dass sie erfolgreich werden, denn dann war ich es auch. So wurde es einem im Multi Level Marketing gelehrt. Wir hatten Motivationsseminare und wenn wir von diesen nach Hause kamen, waren wir wieder für einige Zeit auf Spur gebracht. Da ich von Beginn an bei der Einführung des Direktvertriebes in Österreich dabei war, habe ich es wirklich mit harten Bandagen gelernt. Damals hat man uns noch Agenten genannt.

**Dann hat sich die Gelegenheit ergeben,** ein Nahversorgergeschäft zu eröffnen. Es ist nicht immer sinnvoll, Gelegenheiten zu ergreifen, nur weil genug Menschen da sind, die einen Nahversorger brauchen. Da ich keine gelernte Lebensmittelverkäuferin war, war ich am Beginn auf meine Mitarbeiter angewiesen, die diesen Beruf schon seit Ewigkeiten ausübten. Es ist auch nicht ideal, sich unwissend in etwas zu stürzen und die Dinge beim Alten zu lassen.

**Nach einem Jahr übernahm ich zwei weitere Filialen.** Ich hatte 15 Mitarbeiter mit insgesamt 650 qm Verkaufsfläche und dies auf drei Standorte verteilt. Ich musste für drei Filialen die Buchhaltung organisieren, den Einkauf überwachen, die Verderbsminimierung voranbringen, zu den Kunden freundlich sein, die Mitarbeiter motivieren, mich selbst weiterbilden und zu guter Letzt arbeitete ich mich noch in alle Frischebereiche wie Obst, Feinkost und Fleisch ein. Auch verfolgte ich viele neue Ideen, die von meinen MA nicht immer mitgetragen wurden. Ich begann nebenbei einen Partyservice aufzubauen. Wer diese Branche kennt, der weiß, dass man hier dann arbeiten muss, wenn die anderen frei haben. So kam es, dass mein Mann Emmerich und ich von Anfang April bis Ende August 14-Stunden-Tage hatten - und dies auch am Wochenende, ohne einen Tag frei zu haben.

**Seit 2004 leite ich Seminare** und gebe mein Wissen an Mitarbeiter im Groß- und Einzelhandel und im WIFI weiter. Nebenbei baute ich mit meinem Mann einen Zustellservice auf, der auch einen Brotservice beinhaltet.

**Auch lernte ich in Abendkursen,** meine Bilanzen und die Listen des Großhandels zu entziffern. Natürlich muss man die Spannen genau beobachten und die Bruttogewinnkontrolle beherrschen, denn sonst bleibt am Ende des Jahres kein Gewinn übrig. Wichtig ist auch der Personalfaktor. Dieser war immer zu hoch und in dem Fall muss der Chef die fehlenden Stunden hereinbringen.

**Ich absolvierte die Konzessionsprüfung** für das Gastgewerbe als eine der ersten ohne Kurs. Nur mithilfe der Unterlagen, denn ich fand keine Zeit, zweimal die Woche für ein halbes Jahr 70 km zu fahren und einen Kurs zu besuchen.

**Rückwirkend betrachtet habe ich sehr viel gelernt**, jedoch ist der Mensch an sich total auf der Strecke geblieben. Ich bin knapp an einem Zusammenbruch vorbeigeschrammt. Habe meine Schwester begraben. Meine Eltern getröstet und versorgt. Hatte zu meinen eigenen beiden Kindern noch die beiden Töchter meiner Schwester für 5 Jahre in meine Obhut genommen, einen Hund geerbt und bin nach wie vor verheiratet. Dies ist ein großer Verdienst meines Mannes, denn er hat zu mir gehalten und mir den Rücken gestärkt. Meist sieht es in den Ehen dann anders aus.

**Soviel zum Thema Selbständigkeit.** Da für meinen Leistungseinsatz bei weitem nicht das bezahlt wurde, was mir zustand, kam natürlich auch die Existenzangst dazu. Nicht dass ich von mir sagen könnte, dass ich je Angst hatte, kein Geld zu verdienen. Es ist jedoch schwierig, den Überblick zu bewahren, wenn das Konto immer rote Zahlen aufweist, das Warenlager voll ist und laufend Zahlungen ans Finanzamt und an die Sozialversicherung ins Haus flattern. Der nächste große Wunde Punkt waren eben die Mitarbeiterlöhne. Sie haben es sich ja verdient, denn ich hatte gute Mitarbeiter, jedoch wird man zusehends frustriert, wenn man sieht, dass sie ihr geregeltes Einkommen haben und man selbst erst am Ende des Jahres sieht, ob man Privatentnahmen machen kann. Bei mir war dies leider nicht der Fall und als ich nach 11 Jahren als selbständige Kauffrau aufhörte und den Partyservice und die Seminare ohne Geschäfte weiter betrieb, blieben die roten Zahlen am Konto weiter bestehen.

**Ich habe für mich aber auch erkannt**, dass ich heute nicht dort wäre, wo ich zur Zeit bin, wenn ich all meine Vorgeschichten nicht durchlebt hätte. Ich habe immer rechtzeitig für mich erkannt, wenn es Zeit war, weiter zu gehen und einen neuen Lebensabschnitt zu beginnen.

**Bei einem meiner Seminare habe ich meine Geschichte erzählt.** Da ist mir eine Unternehmerin in Erinnerung geblieben, die mit Tränen in den Augen ihre Geschichte erzählte. Sie hat einen Kaufmannssohn geheiratet, in dessen Betrieb auch die Schwiegereltern immer noch mitarbeiten. Sie hat ein Leben lang versucht, ihr Geschäft und ihre Ehe zu retten, und dabei nicht bemerkt, was sich ihr noch alles geboten hätte. Da wurde mir erst klar, wie glücklich ich sein kann, dass ich für mich erkannt habe, dass man aus allen Fehlern, die man macht, immer das Beste herausholt, aufsteht und aus dem Gelernten heraus den nächsten Schritt in ein besseres Leben macht.

## Ratschläge von mir

Vielleicht klingen diese Ratschläge jetzt für so manchen überheblich oder auch besserwisserisch - ich möchte sie aber trotzdem niederschreiben.

### **Da ich schon zur Generation 50+ gehöre,**

möchte ich der jüngeren Generation auch ein paar Ratschläge mit auf den Weg geben. Heutzutage sollte man sich sehr genau überlegen, wie der eigene Lebensabend aussehen soll, und wie, wo und mit wem man ihn verbringen will. In jungen Jahren laufen wir dem Erfolg nach. Wir gründen eine Existenz und eine Familie. Das Einkommen ist, da wir noch keine Berufserfahrungen gesammelt haben, ziemlich gering, dennoch möchten wir eine gewisse Lebensqualität halten. Daher nehmen wir alles an, was uns geboten wird, um zu schnellem Geld zu kommen. Manche werden hier schon in Formen, oder besser gesagt in Berufe gesteckt, die überhaupt nicht zur Person passen. Aber wir verdienen dabei gutes Geld. Wir vergessen, auf unsere Gesundheit zu achten, und verlieren über der vielen Arbeit auch unser soziales Leben aus den Augen.

### **Hat dies alles einen Sinn?**

Dann sind wir älter. Nun haben wir genug Geld, da die Kinder außer Haus sind, und tragen dies zum Arzt, da wir unsere Gesundheit wieder in die richtigen Bahnen bringen müssen, denn wir wollen ja alt werden.

### **Aber dann: Wohin mit uns?**

Es gibt kein Geld und keinen Platz für uns. Ich habe auch hier meine eigenen Erfahrungen gemacht, da meine beiden Eltern pflegebedürftig waren, bzw. mein Vater noch ist. Nach einem Herzstillstand mit Sauerstoffmangel im Gehirn wurde er mir nach 14 Tagen Krankenhausaufenthalt quasi über Nacht nach Hause geschickt. Wir können medizinisch nichts mehr tun. So - was nun? Dies war ein Spießrutenlauf der Extraklasse. Meine Mutter konnte ihn nicht mehr versorgen und wir hatten unsere Arbeit. Man macht sich keine Gedanken darüber. Es kommt dann aber mit einer Wucht auf einen zu, dass man, wenn man persönlich nicht gefestigt ist, voll aus der Bahn geworfen wird. Ich erlebte dies auch einige Male bei Personen, die zu mir kamen und Rat suchten. Mit 30 macht man sich darüber noch keine Gedanken und lässt sich von der Politik wie auch von den äußeren Umständen steuern. Wird schon alles recht werden.

### **Gott sei Dank erlebe ich es immer öfter, dass junge Menschen sich nicht immer von AUSSEN steuern lassen und auch aus ihrer Mitte heraus leben.**

Da Sie zu diesem Buch gegriffen haben, werden Sie auch für sich einen besseren Weg suchen - oder Sie sind schon am Weg dorthin und brauchen einfach Ermutigung, dass Sie sich nicht dafür entschuldigen brauchen, dass Sie Ihr eigenes Leben in die Hand nehmen.

# Ein Experiment das Augen öffnet

## Wie viele Tage haben Sie in Ihrem Leben zur Verfügung?

**Hier habe ich ein Experiment für Sie**, bei dem Ihnen wirklich bewusst wird, dass Sie sich in einem Alter von 50+ nicht auf Ihren Lorbeeren ausruhen sollten. Sie sind noch nicht in diesem Alter? Dann ist dieser Beitrag für Sie noch wichtiger. In meinen Seminaren, die ich halte, lerne ich sehr viele Frauen kennen. Die meisten von ihnen haben keine Lorbeeren, oder sagen wir Erfolge, auf denen sie sich im Alter ausruhen könnten. Sie haben Familie und Beruf und oft einen Mann, der auch umsorgt sein will. Daran ist nichts schlechtes, aber wo bleiben die Frauen?

**Früher gehörte man mit 50+ zum alten Eisen.** In der heutigen Zeit geschieht zwar schon ein Umdenken, aber wenn man auf dem Arbeitsmarkt oder besser am Arbeitsamt schaut, wie alt die Arbeitssuchenden sind, sind wir von einem Umdenken noch weit entfernt. Ich wollte mal eine Frau in den mittleren Jahren in meinem Geschäft anstellen. Sie wollte um jeden Preis arbeiten und sie hätte auch unter dem Kollektiv gearbeitet. Dies ist in einem Sozialstaat nicht möglich. Da wird eher die Arbeitslose bezahlt, als dass man jemanden unter dem Kollektiv bezahlen darf.

**Ich möchte vorneweg gleich anmerken**, dass der Kollektivvertrag zum Schutze der Arbeitnehmer nicht schlecht ist. Würde jedoch jeder nach seinen Fähigkeiten und Verhandlungstaktiken bezahlt werden, wäre auch der Einsatz des Arbeitssuchenden ein höherer. Aber so bekommen sie ja sowieso das Kollektivgehalt. Also warum anstrengen. Die anderen jedoch, die wirklich ihren Einsatz bringen, bekommen oft denselben Gehalt, da sich der Chef darauf hinausreden kann, sowieso den Kollektiv zu bezahlen. Wenn man einmal schaut, wieviel der Kollektivlohn für einen Koch oder eine Handelsangestellte mit einer Berufspraxis von 5 Jahren ist, kommen einem die Tränen.

Warum ich auf den Kollektiv gekommen bin, ist ein Leichtes. Man rechne sich mal hoch, wieviel man in der Pension einmal verdient. So - und jetzt komme ich zu meinem Beispiel, das vielleicht auch Ihnen die Augen öffnen wird, warum es durchaus wichtig ist, in jungen Jahren etwas aufzubauen, wovon man in der Pension auch noch Geld verdienen kann.

## Hier kommen dann die Entgegnungen...

In der Pension darf man ja nicht viel dazu verdienen, denn dann bezahlt man ja Einkommenssteuer oder bei Unselbständigen Lohnsteuer. Meine Entgegnung ist dann immer eine einfache. Ich habe mir zum Ziel gesetzt, dass meine Einkommenssteuer mal der Staat bezahlt. Mein Einkommen soll in der Pension so hoch sein, dass meine Pension als Einkommenssteuer zurück bezahlt wird. Also bezahlt sie der Staat. Bei meiner Pension als Selbständige sollte mir das bereits im ersten Jahr des sogenannten Ruhestandes gelingen.

## So, und nun zum Rechenbeispiel

**Bis zum 16. Lebensjahr** sind es ca. **5840 Tage**, in denen man lernt, was man sozusagen für das Leben braucht. Ich betone hier sozusagen.

**Bis zum 50. Lebensjahr** verbraucht man **12410 Tage**. Hier rennt man dem Geld nach, denn man hat Familie, baut oft ein Haus, will schöne Urlaube machen. Die Urlaube werden oft aus Zeitmangel auf die Pension verschoben, denn da hat man ja Zeit. Ob man das Geld dazu dann auch noch hat, ist mehr als fraglich. Die Kinder sind außer Haus und bei verheirateten Paaren beginnt hier oft das Suchen nach Gemeinsamkeiten.

**Bis zum 65. Lebensjahr** vergehen dann **5475 Tage**, in denen man dann den Sinn des Ganzen sucht und auch den Sinn des Lebens hinterfragt. Man hat schon einiges erlebt. So manche Schramme abbekommen und oft kämpft man mit den ersten Wehwehchen oder hat schon eine Krankheit hinter sich. Man freut sich auf die Pension und dann haut man der Welt ein Loch...

**Bei einer Lebenserwartung von 95 Jahren** (dies ist keine utopische Zahl, denn ich möchte so alt werden) erwarten uns dann noch 30 Jahre oder umgerechnet **10950 Tage**. Dies sind knapp so viele wie in unserer aktivsten Zeit.

- **Wie sollen diese Tage aussehen?**
- **Wo wollen Sie diese Tage verbringen und mit wem?**
- **Was möchten Sie schon immer mal tun?**
- **Wieviel Geld brauchen Sie dazu?**

**Ich will hier nicht behaupten, dass Geld das größte Problem im Alter ist.** Nein, der Sinn wird das größte Problem sein, denn wenn man für niemanden mehr wichtig ist, was soll dann das Leben noch wert sein.

Wenn Sie im Alter von 50 Jahren beginnen, etwas für den sogenannten Lebensabend aufzubauen, haben Sie immer noch 40 Jahre oder **16425 Tage** zur Verfügung, wenn Sie so wie ich 95 Jahre alt werden möchten, um sich das Leben zu schaffen, das Sie schon immer wollten. Vielleicht überlegt jetzt mancher Jugendlicher: „Wow, wenn ich gleich damit beginne, geht dies ja um vieles leichter...“ Gut so, das wollte ich auch erreichen.

Alle anderen, die die Ausrede tätigen, sie können im Alter von 50+ nichts Neues mehr beginnen, rate ich, fangt einfach mal an und seht es als Spaß und Herausforderung. Ihr werdet sehen, es macht durchaus Spaß, neue Dinge zu lernen. Nur einen Tipp gebe ich hier auf alle Fälle mit: Seid geduldig mit euch! Es geht nicht von heute auf morgen.

**Aber alles beginnt mit einem ersten Schritt.**

# 1. Kapitel

## Ihre vier Lebensbereiche

Ihr Leben besteht aus einem Ganzen, in 4 Kuchenstücke unterteilt, die sich eigentlich die Waage halten sollten. Welchen prozentuellen Anteil würden Sie gerade jetzt folgenden Bereichen geben?

- Körper und Gesundheit
- Arbeit und Erfolg
- Familie und Kontakte
- Sinn und Kultur

### 1. Bereich Körper und Gesundheit

Sollte bei Ihnen der Bereich Körper zu kurz kommen, dann schauen Sie sich einmal an, wie Ihre innere Uhr tickt. Es ist wichtig, auf Beschleunigung auch Ruhe wirken zu lassen.

### 2. Bereich Arbeit und Erfolg

Bei den meisten wird der Bereich Arbeit den größten Teil einnehmen. Hier ist es wichtig, die Zeit, die man zur Verfügung hat, einmal genauer zu hinterfragen und diese neu zu organisieren. Überprüfen Sie die Lebensbereiche immer wieder einmal, damit Sie sehen, wo Sie ansetzen müssen.

### 3. Bereich Beziehungen

Das ist im Grunde der wichtigste Bereich. Verschenken Sie Zeit und sie kommt doppelt zurück. Wieviel Zeit verbringen Sie mit Ihrer Familie und Ihren Freunden? Ist Ihr soziales Netzwerk noch intakt?

### 4. Bereich Sinn des Lebens

Der vierte Bereich drückt auf die Seele, wenn er fehlt. Verspüren Sie innere Leere oder Erfüllung? Glücklich wird, wer andere glücklich macht. Kennen Sie Ihren Sinn des Lebens? Meist sucht man den Sinn des Lebens erst dann, wenn man innere Frustration verspürt.

# Körper und Gesundheit

## Wie hoch ist Ihre Messlatte?

Ein sehr gefährlicher Trugschluss ist, zu viel von sich zu erwarten. Aufgrund Ihrer persönlichen Wertevorstellung erwarten Sie mehr von sich, als Sie in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigen können. Überhöhte Vorstellung der eigenen Ziele kann zur dauerhaften Überlastung führen. Das Superziel wird nicht schnell genug erreicht und Sie werden ungeduldig. Wer kennt das nicht? Wir überschätzen, was wir in einem Jahr tun und unterschätzen, was wir in drei Jahren erreichen können.

**Legen Sie Ihre Messlatte tiefer und Sie werden zufriedener sein.** Wechseln Sie Ihre Perspektive von Fremdbestimmung auf Selbstbestimmung. Immer etwas zu tun, das von einem erwartet wird, kann nicht das Ziel sein. Diese Fremdbestimmung geht weit zurück. Meist ist sie mit Ihrer Erziehung verbunden. Sprechen Sie auch offen mit Ihrem Partner, was Sie beide sich vom Leben erwarten. Oft stellt sich heraus, dass dem anderen eine lebenswerte Partnerschaft wichtiger ist als Ruhm und Reichtum. Über all der vielen Arbeit und dem Streben nach Erfolg vergisst man, dass man eine Partnerschaft führt. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es den Preis wert ist, den geliebten Partner zu verlieren, weil er sich vernachlässigt fühlt.

## Nagende Zweifel an sich selbst

Ein Gefühl von Unzufriedenheit verleitet oft dazu, den Tag mit Terminen voll zu stopfen. **Analysieren sie Ihre Unzufriedenheit. Hinterfragen Sie Ihre Einstellungen**

- Haben Sie Existenzängste oder Geldprobleme?
- Haben Sie den falschen Beruf oder machen Sie diesen nicht mehr mit Freude?
- Haben Sie die falsche Arbeitsform?
- Sind Sie Einzelkämpfer und müssen in einem Team arbeiten?

Haben Sie eine fundierte Ausbildung und streben immer nach mehr, weil Sie meinen, Sie wissen noch nicht genug, um anderen etwas beizubringen? Hier sollte das Selbstwertgefühl hinterfragt werden. Wer bin ich und was will ich? Es ist toll, ein Studium und viele Abschlüsse vorweisen zu können. Es ist jedoch kein Garant dafür, dass man auch das Selbstvertrauen hat, das es braucht, um selbständig zu werden oder sein Wissen an andere weiter zu geben. Ohne Erfahrung und Praxis ist dies oft schwierig, da man nicht authentisch ist. Auch sollte man von seinem Tun 1000%ig überzeugt sein und das Wissen im Innersten haben, dass man sein Ziel nicht aus den Augen verliert. Dann strahlt man dies auch aus und man wird auf Sie aufmerksam.

## Haben Sie die Hetzkrankheit?

Bei einer Umfrage, was Berufstätige an ihrem Job am meisten nervt, kam eindeutig der Zeitdruck heraus. Zeit ist in unserer Gesellschaft eine der knappsten Ressourcen.

**Machen wir einen Test.** Setzen Sie sich hin und machen Sie die Augen zu. Sie tun nichts als sich vorzustellen, dass Sie jetzt leben und dass die Ruhe dieser fünf Minuten Ihnen nie wieder jemand wegnehmen kann. Wenn Sie meinen, dass fünf Minuten um sind, machen Sie die Augen auf und schauen Sie auf die Uhr. Nun können Sie erkennen, wie schnell Sie ticken. Hatten Sie die Augen kürzer als 4 Minuten geschlossen, dann wissen Sie mit Sicherheit, dass Ihre Uhr zu schnell tickt. Sie werden dazu neigen, Ihren Tag mit Arbeit zu voll zu stopfen. Wenn Sie länger als 5 Minuten die Augen geschlossen halten, neigen Sie dazu, es als Schicksal abzutun, dass die Zeit Ihnen abhanden kommt. Trauen Sie sich mehr zu! Sie werden staunen, welche Energiereserven in Ihnen stecken.

## Schauen Sie, welche Zeitdiebe Sie haben!

Vereinbaren Sie mit sich, dass Sie zuerst eine Stunde lang die ungeliebten Arbeiten erledigen. Sie werden sehen, wenn Sie mal konzentriert arbeiten, lassen Sie sich auch nicht so leicht ablenken. Meist geht man aber ins Büro und schaut zuerst mal in den Mail-Account und Facebook und ehe man es sich versieht, ist eine Stunde um und man ist nicht mehr motiviert, die ungeliebte Steuererklärung zu erledigen.

## Zeitgenuss pur genießen

Gestern ist Geschichte - morgen ist ein Geheimnis - und heute ist das Leben. Träumen Sie nicht zu viel von früher und denken Sie nicht zu viel an die Zukunft, sondern konzentrieren Sie sich mehr auf die Gegenwart. Der Tag fliegt nur so an uns vorbei, ohne dass wir ihn wirklich wahrnehmen. Wir sagen, die Welt wird immer schneller. Sie können Ihre Lebensfreude und Lebensqualität steigern, indem Sie Ihre Umgebung beachten und sich bestimmte Dinge 5 Sekunden lang ansehen. Sie werden sehen, Sie nehmen wieder mehr wahr und werden bewusst langsamer. Wenn Sie spazieren gehen, nennen Sie die Dinge, die sie sehen, laut beim Namen. Es wird Ihnen komisch vorkommen, aber es stärkt Ihre beiden Gehirnhälften und das Gefühl des „Gehetzt-Werdens“ lässt spürbar nach.

Erledigen Sie Routinearbeiten mal bewusst langsamer. Sie werden sehen, Sie werden ungeliebte Routinearbeiten, die Sie in letzter Zeit sehr schnell abgearbeitet haben, wieder bewusster wahrnehmen und sie werden Ihr Leben wieder bereichern. Machen Sie es wie ich: Wenn ich gehetzt bin und kurzatmig werde, arbeite und gehe ich besonders langsam, setze mich auch oft hin und überlege, was als nächster Schritt zu machen ist. Hilft garantiert und Sie atmen wieder ruhiger und werden insgesamt gelassener.

## Vorbild sein

**Sie werden beobachtet, wie es Ihnen heute geht.** Ihre MA wollen wissen, wie Ihre heutige Stimmung ist. Ob Sie Pausen machen oder durcharbeiten. Ob Sie beim Thema Gesundheit auf sich achten. Verhalten Sie sich am besten so, dass Sie sich freuen können, wenn Ihre Teammitglieder sich an Ihnen orientieren. Machen Sie genügend kurze Pausen, sorgen Sie für Frischluft, trinken Sie genug Wasser. Legen Sie regelmäßig eine Mittagspause ein und versuchen Sie an den Wochenenden und im Urlaub nicht zu arbeiten.

**Als Führungskraft sind Sie Vorbild.** Sie können Ihr Team nur dann gesund führen, wenn Sie selbst auf sich achten und gesund sind. Es soll Ihnen in erster Linie gut gehen. Wer selbst hektisch ist, gestresst, kopfschmerz-geplagt und schlafgestört, der ist mit seiner Aufmerksamkeit bei sich selbst und sieht das Leid oder auch die Probleme seiner Mitarbeiter nicht. Das soll kein Vorwurf sein, sondern liegt leider in der Natur der Sache. Es wird immer schwieriger, in Zeiten von Arbeitsverdichtung gesund zu bleiben. Stress im Job ist Risikofaktor Nummer 1. Wer den Anforderungen im Job gewachsen sein will, der braucht einen fitten Körper und eine gesunde Psyche. Beides lässt sich trainieren. Es sind die Arbeitsbedingungen, die einen dazu treiben. Dauerstress führt zu Burnout. Diese Krankheit ist auf dem besten Wege, salonfähig zu werden - so wie früher der Herzinfarkt.

**Als Chef kompensiert man oft bei reduzierter Leistung anderer** oder übernimmt die Urlaubsvertretungen. Damit wird Ihre eigene Leistungsfähigkeit langfristig sehr gefährdet. Versuchen Sie nicht über einen längeren Zeitraum, die reduzierte Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern aufzufangen. Das macht Sie vielleicht zum Helden, bringt Sie aber ganz schnell ins Grab. Aus der Arbeit schöpfen wir einen großen Teil unseres Selbstwertgefühls. Haben Sie keine Hemmungen, sich gegen zu viel Arbeit zu wehren.

## Gut für sich zu sorgen –

das sind Sie sich selbst, aber auch Ihren Mitmenschen schuldig. Kümmern Sie sich selbst um Ihre Gesundheit und auch um die Ihrer Mitarbeiter. Wenn Sie als Führungskraft die Überforderung eines MA nicht erkennen und Ihrer Vorsorgepflicht nicht nachkommen, spitzt sich die Situation oft genug zu. Selbstfürsorge wird zur Schlüsselfunktion der Zukunft. Männer müssen lernen, sich von der Illusion unbegrenzter Belastbarkeit zu verabschieden. Frauen müssen lernen, Nein zu sagen gegen Arbeitswünsche ihrer Umgebung.

**Erlernen Sie Entspannungsübungen.** Damit schlagen Sie viele Fliegen mit einer Klappe. Sie erholen sich, Sie bekommen Kontrollgefühle, denn Sie setzen einen Vorsatz (Plan) regelmäßig (Ritual) um. Sie lernen sich wieder zu konzentrieren, Sie gewinnen an Stärke. Ich persönlich habe auf meinem Kindle einige Suggestion CD die ich jeden Tag vor dem zu Bette gehen anhöre. Lassen Sie die Sorgen außerhalb Ihres Schlafzimmers.

### **Achten Sie auf Ihre Pausen – im Sinne Ihrer Gesundheit und auch als Vorbild!**

**Machen Sie ein Kontrastprogramm,** wenn Ihre Pause erholsam sein soll. Nicht über die Arbeit nachdenken oder darüber reden. Verlassen Sie dabei kurz Ihren Arbeitsplatz. Machen Sie 5-6 mal täglich eine Mini Pause von einigen Sekunden. Zählen Sie ganz ruhig bis 20 und achten Sie auf ruhiges Atmen. Sie bekommen wieder einen klaren Kopf. Wer sich selbst nicht fürsorglich behandelt, ist auch selten fürsorglich im Umgang mit anderen.

### **Was gehört noch dazu:**

Handy aus nach Feierabend, kein Laptop mit in den Urlaub, keine Mails im Urlaub beantworten. Am Wochenende möglichst nicht arbeiten. Suchen Sie den Austausch mit anderen, aber reden Sie nicht über die Arbeit.

**Achten Sie darauf, dass Ihre Pause ein Kontrasterlebnis wird, nur so wird diese erholsam.**

## Nein sagen will gelernt sein

Die Leistungen lassen sich immer unter dem Motto, „Darf’s ein bisschen mehr sein?“, steigern. **Nein zu sagen zu überhöhten Anforderungen liegt an Ihnen.** Sie als Arbeitgeber haben eine Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Mitarbeitern. Aber jeder Beschäftigte trägt auch selbst Verantwortung für seine eigene Gesundheit. Wenn sich die MA selbst keine Grenzen setzen und Angst haben, wenn sie mal Nein sagen, dass sie entlassen werden, wird es ein Teufelskreis. Sie müssen die Notbremse ziehen, wenn Sie sehen, „Es geht nicht mehr“. Bei sich selbst und auch bei Ihren MA. „Ich bin im Stress“, heißt oft: „Ich bin wichtig“. Sagen Sie Ihren MA klipp und klar, dass sie selbst auf sich achten müssen. Was heute unter Aufbietung aller Kräfte geleistet wird, wird nächstes Jahr als Standard genommen. Ihre Beschäftigten müssen selbst den Mut aufbringen, Nein zu sagen, sobald es ihnen zu viel wird. Schaffen Sie das Umfeld dazu.

**Lernen Sie, bei überhöhten Ansprüchen anderer Menschen Nein zu sagen.** Wenn ein MA die Erfahrung macht, meine Kollegin nimmt mir die Arbeit ab, wenn ich nur lange genug schimpfe, dann merkt er sich das und probiert es beim nächsten Mal wieder. Achten Sie auf solche Vorgänge in Ihrer Firma. Es gibt MA, die räumen zusammen, weil sie die Unordnung sehen. Andere stört es nicht und so erledigen sie diese Arbeit nie. Achten Sie als Führungskraft auch darauf und greifen Sie rechtzeitig ein. Oft wird nur um einen kleinen Gefallen gebeten. Das muss keine böse Absicht sein. Aber es ist sinnvoll und gesund, dass Sie bei dem Spiel nicht mitmachen. Sprechen Sie Überforderungen an, es ist Ausdruck von Verantwortung – sich selbst und auch Ihren MA im Betrieb gegenüber.

## Wie Sie richtig abschalten

Das **ABSCHALTEN** nach Feierabend ist für viele Unternehmer oder Führungskräfte der schwierigste Punkt. Viele glauben, sie schalten ab, fangen aber dann im Bett liegend an zu grübeln – noch schlimmer, sie schlafen vor Müdigkeit gleich ein, wachen aber nach ein paar Stunden auf und haben sofort die Arbeit im Kopf. Das Problem ist: Wer nicht abschalten kann, kann auch nicht erholen.

**So leidet auch die Leistungsfähigkeit.** Freilich kommt das schleichend und man bemerkt es nicht sofort. Wir merken es erst, wenn wir immer länger brauchen, um nach einer Anstrengung wieder fit zu werden. Nicht ABSCHALTEN ist der Vorbote für das sichere Burnout. Weitere Anzeichen kommen natürlich noch hinzu. Man nimmt sich keine Zeit für die Bewegung, man trifft sich weniger mit Freunden, man isst unkontrolliert. ABSCHALTEN ist ein bewusster Akt, für den es Disziplin und Einsatz braucht. Sie müssen ein paar Grundregeln beherrschen.

**Erholung kommt nicht automatisch.** Nur weil man nichts tut, kommt die Erholung nicht von alleine. Wenn Sie im Betrieb viel reden, müssen Sie darauf achten, in die Stille zu kommen. Rituale sind hier auch gute Helfer. Das heißt, eine einfache Handlung immer zur selben Zeit auszuüben. Rituale wirken wie Festhaltepunkte. Fangen Sie nicht erst zu Hause damit an. Beginnen Sie schon in der Firma, einen Schlusstrich zu setzen. Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf oder fahren Sie den PC herunter und denken Sie bei sich immer dasselbe.

**JA, FEIERABEND.** Diese Dinge brauchen wir zur Stärkung der Psyche. Noch ein Tipp: Wenn Ihre Gedanken zu hartnäckig sind, schreiben Sie diese auf, so leeren Sie Ihr Hirn. Das gelingt nicht von heute auf morgen - es ist alles Training. Konzentrieren Sie sich 10 Sekunden auf Ihren Atem. Wir atmen wie wir leben. Wer im Stress lebt, hat eine kurze und hastige Atmung. Achtsamkeit tut uns immer gut. Leben Sie im Hier und Jetzt und seien Sie mit Ihren Gedanken nicht immer schon bei der nächsten Aufgabe. Wenn Sie frei haben und im Gedanken bei Ihren unerledigten Dingen sind, wäre es besser, Sie erledigen diese, denn es kostet Sie sowieso viel Kraft, es zu unterdrücken.

**Wer abschalten will, muss abschalten (Fernsehen, Radio, Handy, PC, Lärm)**

### Checklisten

Gerade als Selbständiger hat man immer etwas zu tun und dies ständig. Am Abend geht man oft nach Hause mit dem Gefühl, nicht alles erledigt zu haben. Deshalb schreiben Sie sich immer am Sonntagabend eine To-do-Liste mit den Dingen, die die Woche über anfallen.

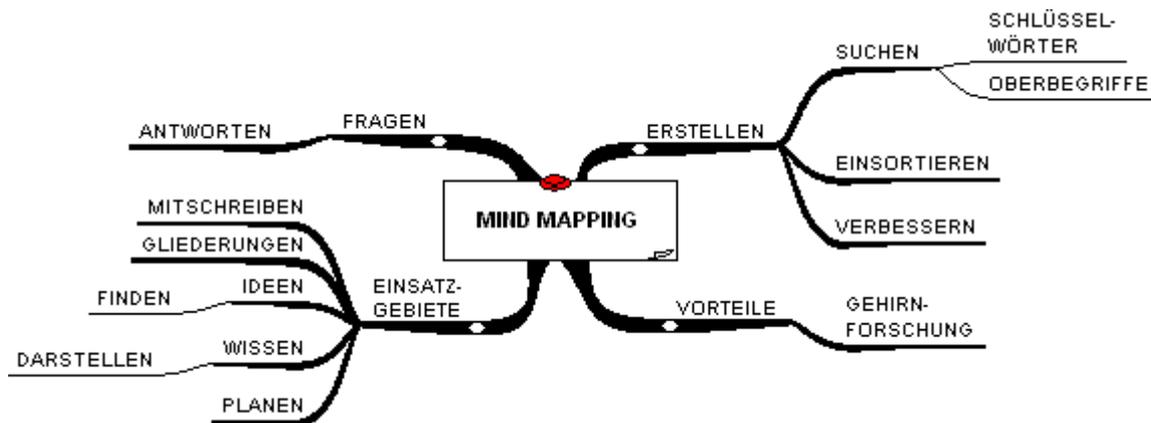
Inklusive **Ihrer Zeitlöcher**, wo Sie mit der Familie etwas unternehmen oder für sich selbst etwas tun. Während der Woche kommen die **laufenden Termine** dazu. Sie werden sehen, wie gut sich das anfühlt, wenn man Dinge erledigt hat und diese abhaken kann. Ich erlaube mir nur 3 Dinge in die nächste Woche mitzunehmen. Seien Sie aber nicht immer zu streng mit sich selbst. Es ist nicht schlimm, Dinge nicht zu erledigen. Gehen Sie trotzdem in den Feierabend und schalten Sie ab. Morgen ist auch noch ein Tag.

**Nicht abschalten bedeutet:**

**Ganz viele verschiedene Gedanken zur selben Zeit.** Solche Gedankenströme geben uns das Gefühl, dass wir unser Leben nicht im Griff haben. Stimmen Sie sich auch mit Ihrer Familie ab, dass Sie nicht sofort gesellschaftsfähig sind und etwas Ruhe brauchen, wenn Sie nach Hause kommen. Ansonsten nehmen Sie auf der Heimfahrt eine Mini-Auszeit.

## Die Gedankenzeichnung oder Mind Mapping

**Beim Mind Mapping notieren Sie Ihre Gedanken.** Sie machen das Hirn frei. Sie schreiben das Hauptthema Ihrer Notizen auf die Mitte des Blattes und notieren Ihre Gedanken als Schlüsselwörter auf Linien, die von der Mitte des Mind Maps ausgehen. Dadurch entsteht eine bildhafte Darstellung Ihrer Gedanken, so etwas wie eine Gedankenkarte. Mit dieser Übung leeren Sie Ihr Hirn und Ihre Gedanken werden schwarz auf weiß aufgezeichnet. Sie vergessen nichts und können in weiterer Folge Ihre Idee weiterentwickeln. Selbstverständlich ist so eine Gedankenzeichnung kein starres Gebilde. Es soll und kann jederzeit verändert werden. Das ist Sinn der Sache, da auch ein Projekt, das man mit dieser Methode niederschreibt, wachsen soll. Machen Sie vor dem Einschlafen eine Mindmap als Übung. Schreiben Sie Ihre Ziele für den nächsten Tag auf.



**Richten Sie Abschalt-Rituale ein,  
an die Sie sich auch in Krisenzeiten halten.**

## Gesunder und ausreichender Schlaf

**Unsere Gesellschaft ist übernachtigt.** Erwachsene schlafen pro Tag 70 Minuten weniger als noch ihre Großeltern - Kinder sogar um 90 Minuten weniger als ihre Altersgenossen vom Jahre 1910. Viele Immunstörungen und Infektionen unserer Zeit haben eine schlichte Ursache: zu wenig Schlaf

**Es ist ein Teufelskreis.** Wer nicht gut schläft, ist morgens nicht erholt, wer nicht erholt ist, macht mehr Fehler und braucht länger für die Arbeit. Wer viel arbeitet, braucht viel Schlaf und Erholung. Schlaf mag Regelmäßigkeit. Gerade hier ist es wichtig, mit Ritualen zu arbeiten. Das Gehirn bekommt den Impuls, „Hey, jetzt geht sie bald schlafen.“ Bitte keine sechs Leichen im Krimi, keine sinkenden Aktienkurse oder Kriegsgeschichten. Etwas für die Seele wäre besser. Das beruhigt. Heiße Milch und ein heißes Fußbad wären besser. Wenn Sie nachts aufwachen und in Grübelgedanken verfallen, die Sie nicht mehr loslassen, nehmen Sie einen Block und schreiben alles auf. Raus aus dem Hirn, hineinkuscheln und weiterschlafen. Auch eine Suggestions-CD kann hier eine große Hilfe sein.

## 7 Tipps zum besser Schlafen:

- **Zeit nehmen und aufs Schlafprogramm schalten**
- **Für Regelmäßigkeit durch Rituale und feste Zeiten sorgen**
- **Für Ruhe und Dunkelheit sorgen**
- **Im Schlafzimmer keinen Fernseher**
- **Im Bett nichts als Schlafen und Sex! Keine Katzen oder Hunde**
- **Bei Grübelattacken – alles aufschreiben.**

**Einschlaf-Rituale und eine positive Gestaltung der blauen Stunde erleichtern das Schlafen.**

## Möchten Sie gesund alt werden?

**Fragen Sie sich heute schon, WIE Sie alt werden wollen.** Am besten nehmen Sie sich für diese Übung ein bestimmtes Datum. Zum Beispiel Ihren 70. Geburtstag. Wie fit möchten Sie sein, mit wem möchten Sie ihn verbringen? Welche Hobbies werden Sie haben und wo möchten Sie leben? Womit werden Sie Ihre Zeit verbringen? Lassen Sie das Alter nicht einfach auf sich zukommen. Eine gute Gesundheit fällt nicht einfach so vom Himmel. Es hängt im hohen Maße davon ab, wie wir sie in früheren Jahren pflegen und fördern. Ein intaktes Sozialleben will auch in frühen Jahren angelegt sein. Gute Freunde werden eher weniger als mehr. Knüpfen Sie immer wieder Bekanntschaften.

**Wer gesund alt werden will, muss jung damit beginnen.**

## Optimieren Sie Ihre „Startrampe“

**Fast jeder Morgenmuffel kann dem Morgen den Stachel nehmen,** wenn er die richtigen Mittel kennt. Legen Sie sich Ihre Kleidung und Ihre Arbeitsutensilien am Vorabend zurecht. Ein aufgeräumtes und gut duftendes Badezimmer ist eine wichtige Station auf dem Weg in einen guten Start in den Tag. Nachts hat Ihr Körper zwischen ein bis zwei Liter Wasser verloren. Je eher Sie diesen Verlust ausgleichen, desto besser. Am besten trinken Sie noch auf nüchternen Magen zwei Glas Wasser.

## Tanken Sie Dank

Stellen Sie sich am morgen drei Fragen:

- Was ist gut an meinem Leben?
- Worüber kann ich glücklich sein?
- Wofür sollte ich dankbar sein?

•  
**Die Antworten auf diese Fragen stellen Ihren Körper auf freundlich, lebensbejahend und aktiv ein.**

Bitte keine negativen Erwartungshaltungen dem Tag gegenüber, was er so alles bringen kann. Sollten Sie am Morgen sehr negativ sein, so fragen Sie sich:

- Was nervt mich, oder wer?
- Brauche ich mehr Ruhe?

Stehen Sie nötigenfalls früher auf, um mehr Zeit für sich zu haben. Zeit ist und bleibt die wichtigste Zutat für ein gelungenes Morgenprogramm. Setzen Sie sich, wenn es geht, zum Frühstück an die Sonne und lassen Sie sich vor allem Zeit dazu. So wird aus Ihrem Morgenrauen eine Tankstelle für Gelassenheit.

## Machen Sie einen Minischlaf

**Wer jeden Tag ein Mittagsschläfchen hält, reduziert die Zahl seiner Krankheitstage.** Denn der Mittagsschlaf entspricht unserem menschlichen Biorhythmus. Er senkt das Herzinfarkttrisiko um 30%.

Wenn Sie MA haben, so schaffen Sie auch für diese eine Ruhezone und Sie erreichen dadurch eine deutliche Leistungssteigerung. Schlafen können Sie überall. Es ist einfach nur Übung. Es reichen schon 5 Minuten. Das machten Mönche, indem Sie einen Schlüsselbund in der Hand hielten. Sobald dieser zu Boden fiel, waren Sie wieder frisch und munter. Sollten Sie der Meinung sein, dass Sie nachher nur gerädert sind, so haben Sie es nicht hartnäckig versucht. Meist gewöhnt man sich innerhalb von 8 Tagen an den Kurzschlaf.

In einer Studie wurde bei Testschlälfern nach jedem Nickerchen eine Leistungssteigerung um 15 Prozent erzielt. Sie machten ein Drittel weniger Fehler, hatten bessere Laune und waren weniger ängstlich und schlaff. Auch extrem viel Schlaf ist ungesund. Weniger als 4 Stunden und mehr als 10 Stunden Schlaf sind ungesund.

## Stärken Sie Ihre Psyche.

Neben dem richtigen Abschalten und dem natürlichen Rhythmus von Anspannung und Entspannung tut zum Beispiel Ordnung der Seele gut. Räumen Sie auf - ob Ihr Büro oder zu Hause. Darauf gehen wir später noch genauer ein. Bewegung wirkt auf den ersten Blick nur auf den Körper, hat aber auch einen tollen Effekt auf die Psyche. Man ist dann vor allem stolz darauf, dass man etwas gemacht hat. Ein Ziel in die Tat umsetzen, das macht uns Menschen glücklich. Wir sind dann Herr im eigenen Leben. Den gleichen Effekt erzielen wir, wenn wir Pläne fassen (schriftlich) und Schritt für Schritt umsetzen. Schreiben Sie Ihre Pläne nieder und versehen Sie diese mit einem Datum. Nur so wirken diese wirklich. So haben Sie das Leben im Griff und nicht etwa umgekehrt.

- Setzen Sie sich hin und schreiben Sie Ihre Vision auf.
- Versehen Sie sie mit Datum.
- Schreiben Sie auch dazu, wieviel Geld Sie verdienen werden und was Sie damit machen.
- Reden Sie darüber in der Jetztform. Genießen Sie das Gefühl des Erreichten.
- Hier dürfen Sie so richtig dick auftragen.

**Dann schreiben Sie eine Mind Map mit den Schritten**, die Sie einleiten müssen, um Ihre Vision verwirklichen zu können. Holen Sie sich Hilfe, wenn Sie alleine nicht klarkommen. In meinen Unternehmertags wird dies Schritt für Schritt abgearbeitet und genau erklärt. Das Geheimnis ist, vom Ziel aus zu handeln und zu denken. Wer den Hafen seines Lebensschiffes nicht kennt, wird im Sturm des Lebens untergehen oder wenn nicht dies, dann immer wieder den Kurs verlieren.

## Zusammenfassung

### **Integrieren Sie folgende Verhaltensweisen in Ihren Alltag:**

- Gönnen Sie sich 5-6 mal am Tag einige Minuten Auszeit
- Sorgen Sie gut für sich (genug frische Luft, viel Wasser trinken, genug bewegen)
- Machen Sie Genusspausen
- Richtige Pausen machen: Ort, Gedanken, Tätigkeit wechseln
- Legen Sie sich ABSCHALT-Rituale zu anstatt einfach rauszustürzen
- Gehen Sie in Gedanken noch einmal den Tag durch
- Plan machen, was morgen sein wird
- Schreibtisch aufräumen
- Auf der Heimfahrt noch einmal den Tag durchgehen
- Die Landschaft genießen
- Musik hören oder in sich gehen
- Zu Hause umziehen und ein Ritual angewöhnen
- Für Kontrasterlebnisse sorgen
- Vor dem Einschlafen noch einmal den Tag durchgehen
- Belastende Dinge aufschreiben
- Die blaue Stunde nutzen und etwas Schönes machen
- Sich ein Einschlafritual zulegen
- Schon jetzt auf die persönliche Altersvorsorge achten

# Arbeit und Erfolg

## Alle wirklich Erfolgreichen haben eines gemeinsam:

Irgendwann in ihrem Leben haben sie sich einmal hingesezt und über **Verwendung** und **Nutzen** ihres persönlichen **Zeitkapitals gründlich nachgedacht**.

## Nehmen Sie sich Zeit zum Organisieren

Ein Drittel unserer Arbeitszeit vergeuden wir mit „Suchen“.

46% wird mit unnützem Papierkram verbracht.

Je mehr Sie automatisieren, organisieren und systematisieren, desto mehr Zeit bleibt Ihnen für interessante Projekte. Täglich alle anfallenden Schriftstücke bearbeiten. Wegwerfen, weiterleiten, bearbeiten, abheften. Alles, was nicht am selben Tag erledigt werden kann, wird entweder einer Abteilung oder einem Projekt zugeteilt oder in einem Ordner abgeheftet. Dadurch finden Sie sofort wieder alles. Eventuell gleich am Morgen eine MA-Besprechung machen, was an diesem Tag alles erledigt werden muss.

### **Nimm Dir Zeit**

Nimm Dir Zeit zum Arbeiten.

Das ist der Preis für den Erfolg.

Nimm Dir Zeit zum Nachdenken.

Das ist die Quelle der Kraft.

Nimm Dir Zeit zum Spielen.

Das ist das Geheimnis der Jugend.

Nimm Dir Zeit zum Lesen.

Das ist das Fundament des Wissens.

Nimm Dir Zeit für die Freude.

Das ist die Quelle des Glücks.

Nimm Dir Zeit für die Liebe.

Das ist das Sakrament des Lebens.

Nimm Dir Zeit zum Träumen.

Das zieht die Seele zu den Sternen hinauf.

Nimm Dir Zeit zum Lachen.

Das hilft die Bürde des Lebens zu tragen.

Nimm Dir Zeit zum Planen.

Dann hast Du für die übrigen neuen Dinge genug Zeit.

- Zeit ist absolut knappes Gut
- Zeit ist nicht käuflich
- Zeit kann nicht gespart oder gelagert werden
- Zeit kann nicht vermehrt werden
- Zeit verrinnt kontinuierlich und unwiderruflich
- Zeit ist Leben

Wollen Sie in Ihrem Leben etwas verändern, dann hören Sie auf, Dinge zu tun, die Ihnen nichts bringen und Sie müssen etwas tun, das Sie bis jetzt noch nie getan haben.

## Wichtig oder dringend

***Hier muss sofort entschieden werden, was wichtig oder dringend ist!***

**Es erledigen sich viele Dinge von selbst** oder es ist noch nicht der richtige Zeitpunkt da, um diese zu bearbeiten. Zuerst machen Sie sich eine Liste mit den Dingen, die zu erledigen sind. Dann setzen Sie Prioritäten:

- Zuerst die Dinge erledigen, die nur kurze Zeit in Anspruch nehmen und von Ihnen selbst erledigt werden müssen.
- Dann suchen Sie die Dinge heraus, die Sie delegieren können. Es gibt Menschen, die nehmen Ihnen gerne Dinge aus der Hand, die Ihnen nicht so liegen.
- Dann wird alles neu gelistet und eventuell in einen Vorordner mit Datum einsortiert, um es später zu erledigen.
- Zuletzt werden jene Angelegenheiten gereiht, von denen man meint, sie erledigen sich von selbst. Diese werden auch in den Datumsordner am Ende des Monats abgelegt, um sie im Auge zu behalten.

**Sie werden sehen, dass sich das Chaos in Nichts auflöst.**

Nehmen Sie sich jeden Sonntag vor Beginn der neuen Woche eine Stunde Zeit, um die Dinge aufzuschreiben, die in der kommenden Woche erledigt werden müssen. Dann beginnen Sie mit den Schritten wie oben beschrieben.

## Entrümpeln Sie Ihren Arbeitsplatz

**Sie wünschen sich etwas Neues in Ihrem Leben oder Arbeitsplatz? Dann schaffen Sie Platz!**

**Räumen Sie auf.** Sortieren Sie Berichte, Memos und Artikel aus. Stellen Sie sich vor, Sie müssten übersiedeln. Nehmen Sie sich jede Woche eine Stunde Zeit, um unnötigen Papierkram zu verwerfen. Dann entrümpeln Sie das Lager, den Geschäftsraum, verkaufen Sie Lagerhüter ab, um Platz für Ware zu schaffen, die mehr Drehung hat. Sie werden sehen, wie wohl Sie sich fühlen. Sobald Sie sich von Altem trennen, setzen Sie Energien frei, um Platz für Neues zu schaffen. Entledigen Sie sich von alten Geräten, die Sie nicht mehr brauchen, oder die beschädigt sind. Halten Sie Ordnung: Fragen Sie sich jeden Tag: Brauche ich das oder jenes überhaupt noch? Ordnung schaffen ist keine einmalige Angelegenheit, sondern ein fortlaufender Prozess über **das ganze Leben**.

## Ein übervoller Terminkalender ist kein Zeichen von Erfolg

**Ihr Terminkalender ist zum Bersten voll?** Sie müssen unzählige Menschen treffen und hunderte Dinge erledigen? Streichen Sie, so viel Sie können. Auch familiäre Verpflichtungen kosten viel Energie. Viele Menschen meinen, ein übervoller Terminkalender und zahlreiche Verpflichtungen seien ein Zeichen von Erfolg.

Dabei sehen sie vor lauter Stress nicht, was alles an ihnen vorübergeht. Meist sieht man die Möglichkeiten, die sich auftun, aus Zeitmangel nicht und man geht daran vorbei. Erfolgreiche Menschen halten sich für den Fall, dass etwas nicht so läuft wie geplant, einen Zeitpuffer frei.

## Bereinigen Sie Ihr Adressbuch

Im Laufe des Lebens sammelt sich eine Unmenge an Telefonnummern und Adressen an. Von Zeit zu Zeit müssen diese wieder bereinigt werden. Die Geschäftspartner und Kunden ändern sich.

Seien Sie ehrlich: auch privat bleibt Ihnen ein Leben lang nur eine Handvoll guter Freunde. Diese speichern Sie im Handy, alle anderen bekommen einen Platz in einem Adressbuch für Bekanntschaften.

## Reisen Sie mit leichtem Gepäck

**Dieser Slogan begleitet mich schon mein ganzes Leben.** Es ist mir wieder sehr bewusst geworden, als ich zu meinem Business Seminar in die Toscana reiste. Ich packte meinen Koffer. Ich musste ihn schon sehr früh packen und hatte die Gedanken schon bei einem Event, nämlich einer Hochzeit, die ich im Vorfeld noch organisieren musste. Ich wurde am Sonntag direkt von der Location abgeholt und wir fuhren zum Flughafen. Mein Flieger nach Florenz hob so gegen Mittag ab. Wir nächtigten in unserem Wohnwagen und den Koffer für meine Reise deponierte ich im Auto.

Er war zu groß. Das wusste ich schon, als ich ihn zu Hause ins Auto stellte. Aber man braucht ja für die verschiedensten Fälle Sachen. Wenn es regnet, wenn es heiß ist, etwas für den Galaabend und auch etwas für die Jogastunde. Woran ich nicht dachte war, dass wir mit dem öffentlichen Autobus zum Bahnhof und dort noch zu unserem Seminarort fahren mussten. Ich fluchte innerlich, als ich den Koffer in den Bus hieven, eine lange Stiege hinunter und hinauf schleppen musste, zumal auch noch der Griff kaputt war. Noch dazu hatte ich einen Rucksack mit den Schuhen und meinem Laptop und, und, und. Alles viel zu schwer. Da habe ich mir in meinem Zimmer in der Seminarlocation sofort einen großen Zettel geschrieben: **ICH REISE AB JETZT MIT LEICHTEM GEPÄCK!**

## Die Kunst, Dinge abzugeben

**und darauf zu vertrauen, dass alles richtig ist**

- Sie werden sich zu Recht fragen: Wie kann man etwas delegieren, das man gar nicht kennt?
- Wie kann ich etwa das Rechnungswesen in andere Hände geben und dennoch kontrollieren?
- Wie kann ich Qualität einfordern, wenn ich das Fach selber nicht beherrsche?

**Dies waren auch meine Überlegungen** und so eignete ich mir alles an, was ein selbständiger Kaufmann wissen muss, jedoch habe ich die Lohnverrechnung immer abgegeben. Man fragt sich, falle ich nicht auf Betrüger oder Scharlatane herein? Wird mir die Leitung meines Unternehmens nicht abgenommen? Behalte ich den Überblick oder gerate ich in Fahrwasser, die ich nicht mehr meistern kann? Es gibt tausende Gründe, warum Kompetenz wichtig ist

**Ist dies ein unlösbares Problem?**

Heute weiß ich, dass es eigentlich ganz einfach geht. Aber hier noch zu obigen Befürchtungen.

Sie gehen ja auch zu einem Arzt, oder lassen Ihr Auto von einem Fachmann reparieren. Sie lassen sich in Rechtssachen von einem Rechtsanwalt beraten und machen kein Jurastudium. Sie beurteilen längst das Können anderer ohne Vorkenntnisse.

## Was können Sie tun?

Sie fragen Freunde, ob sie Erfahrungen mit dem einen oder anderen Problem haben oder wer dies lösen könnte. Sie werfen einen Blick in die Zeitungen und studieren im Internet das Angebot. Ja, genauso, wie wir im Alltagsleben mit Spezialisten zusammenarbeiten, kann man dies im geschäftlichen Leben tun. Sie werden mir jetzt sicher mit dem Einwand kommen: Das kostet doch sehr viel Geld. Aber glauben Sie mir eines ganz gewiss: Es kostet Ihnen mehr Geld, wenn Sie falsche Entscheidungen treffen, die auf Unwissenheit basieren. Man muss nicht Ochse sein, um Rindfleisch zu beurteilen.

Sie brauchen nur Partner, die das eigene Anliegen verstehen, am besten sogar Ihre Begeisterung dafür teilen. Sie müssen an qualifizierte Personen delegieren. Nicht notwendigerweise an das eigene Personal. Hier kommt im Kapitel Mitarbeiter jedoch noch ein wichtiger Hinweis.

Enzo Ferrari sagte einmal: „Von Motoren habe ich nie etwas verstanden. Dafür habe ich meine Ingenieure.“

### **Das Unternehmerbild vom Alleskönner und Gesamtmatador ist out.**

**Ein Unternehmensgründer und sein Team müssen heute keineswegs alles selber können** – der Unternehmer muss lediglich wissen, wo er verlässliche Informationen bekommt. Hier ist auch wichtig, das Netzwerk zu beachten. Dies ist eine Aufgabe, die man von Beginn der Selbständigkeit an immer weiter kultivieren sollte. Unter dem Motto, man sieht sich immer zweimal im Leben, habe ich alle meine Partner, die je mit mir in Berührung kamen, mit Umsicht und Achtung behandelt. Einfach so, wie ich selbst auch behandelt werden möchte. So habe ich heute sehr treue und loyale Freunde, Bekannte und ehemalige Geschäftspartner, die mich in meinem jetzigen Tun mit Freude unterstützen.

**Selbstverständlich kommt man zwangsläufig mit Menschen zusammen**, mit denen man keinen gemeinsamen Urlaub verbringen würde, und keinen Luftsprung macht, sollte man mit ihnen auf einer einsamen Insel stranden, jedoch wenn man eine gewisse Gelassenheit an den Tag legt, kommt man auch mit jenen zurecht. Es gehören immer zwei dazu: einer, der ärgert und einer, der es zulässt. Natürlich werden Sie sich selbst viele Kenntnisse aneignen und in einzelnen Gebieten sachverständig werden. Der Punkt, um den es hier geht, ist alleine, dass Sie als Unternehmer überfordert sind.

**Wie soll man den Horizont im Auge behalten**, neue Entwicklungen rechtzeitig erkennen, wenn man völlig in der Organisation und im Arbeiten aufgeht? Ein Mentor von mir hat mir vor Jahren schon den weisen Rat gegeben, „Solange du mit dem Kopf in den Regalen deines Geschäftes bist und Waren schlichtest, bist du für mich keine gute Geschäftsfrau.“

## Beziehungen

**Im Grunde sind sie das wichtigste, das Sie haben.“**

**Sie verschenken Lebenszeit.** Verschenken Sie Ihre Zeit und sie kommt doppelt zurück. Jede Freundschaft verlängert das Leben. Aber klammern Sie nicht. Wenn Sie etwas unbedingt möchten, lassen Sie es los – nur dann wird es zu Ihnen zurückkommen und es gehört Ihnen wirklich. Diese Zeit, die Sie verschenken, wird als Plus auf Ihrem Lebenszeitkonto verbucht. Gut und Geld sind oft nicht so wichtig, wie gute Freunde oder ein liebender Partner. Der Partner alleine genügt jedoch nicht, um länger jung und im Alter gesund zu bleiben. Man braucht vielfältige Bekanntschaften mit den unterschiedlichsten Menschen.

## Netzwerken

**Niemand, der beruflich aufgestiegen ist, hat dies ohne Networking geschafft.** Früher nannte man es abfällig Beziehungen pflegen. Inzwischen ist diese Form des Kommunizierens gesellschaftsfähig geworden, da es allen Beteiligten weiterhilft. Hier geht es nicht um die Suche nach Kunden, sondern um eine Win-Win-Situation, von der beide Partner profitieren. Es darf hier nicht darum gehen, im Sinne: Was nützt mir dieser Mensch? Gehen Sie hier auch nach Ihrem Bauchgefühl. Wenn Sie jemanden mögen oder, sagen wir, sympathisch finden, so helfen Sie demjenigen auch gerne. Machen Sie aus Kunden oder Kollegen, die Sie mögen, Freunde. Machen Sie sich Gedanken, wie Sie ihm helfen und ihn weiterbringen können, damit er sich mit Ihnen vernetzt. Überlassen Sie es nicht dem Zufall. Soziale Kontakte wollen gepflegt werden. Wenn man Menschen nur anspricht, wenn man sie braucht, fühlen sie sich ausgenutzt.

## Veranstalten Sie einen Tag der offenen Tür

**Hier können Sie Gäste einladen, ohne dass diese fix zusagen müssen.** Es ist immer spannend, wer kommt. Legen Sie dabei den Standard in Sachen Essen nicht zu hoch, denn Sie wissen nie, wie viele Personen kommen werden. Das macht das ganze ja so spannend. Ihre Verwandtschaft können Sie einmal im Jahr zu einem gemeinsamen Treffen einladen. Dies muss nicht im eigenen Haus sein. Man trifft sich meist nur bei Beerdigungen oder Hochzeiten. Hier steht aber jemand Bestimmter im Mittelpunkt. Es soll ja eine zwanglose Zusammenkunft werden. Dann sieht man sich und man frischt auch mit entfernteren Verwandten die Freundschaft wieder auf. Das erleichtert den eher Kontaktarmen in der Sippe Anschluss zu finden.

## Erleichtern Sie das Kennenlernen von neuen Kontakten

Schauen Sie auf Partys oder bei Seminaren, dass nicht immer die zusammen hocken, die sich sowieso schon gut kennen. Bei Essenseinladungen können Sie mit Tischkarten für ein offenes Networking sorgen. Bei einem Buffet können Sie es ansprechen und alle darauf hinweisen, dass sie das Zusammensein nutzen sollen, um neue Kontakte zu knüpfen. Verteilen Sie eventuell Namensschilder. Lassen Sie den Teilnehmern etwas Typisches, aber auch leicht Rätselhaftes auf sein Schild schreiben. Dies ist ein lustiger Aufhänger, um Bekanntschaften anzubahnen.

## Die Kette der Freundlichkeiten

**Sie beginnen mit einer Freundlichkeit jemandem gegenüber.** Der Beschenkte darf sich nicht revanchieren sondern muss jemand anderem etwas Gutes tun. Sie werden sich wundern, was hier alles passiert. Fangen Sie einfach einmal damit an. Treffen Sie sich mit 5 Freunden und beginnen Sie diese Kette. Mal sehen, was passiert.

## Gehen Sie auf Veranstaltungen

**Sehen und gesehen werden.** Hier geht es einzig um den Kontakt zu anderen. Setzen Sie sich vielleicht Ziele. Ich möchte mindestens 5 Personen kennenlernen und netzwerken. Oder: Ich möchte unbedingt Herrn Soundso kennenlernen und mit ihm sprechen. Bleiben Sie offen für überraschende Begegnungen. Sehen Sie es als Spiel und Erholung an. Achten Sie darauf, nicht nur Empfänger zu sein, sondern senden Sie auch Ihre Botschaften aus. Machen Sie nicht den Fehler, nur über sich zu sprechen. Hören Sie gut zu. Dies macht Sie beliebt, denn zur heutigen Zeit will jeder nur über sich sprechen. Beachten Sie aber Tabus. Fallen Sie bei den Themen Geld, Religion, Politik und Krankheit nicht mir der Tür ins Haus. Machen Sie keine abfälligen Bemerkungen über Personen. Erziehen Sie nicht die Kinder anderer. Dies macht Sie schneller unbeliebt als Ihnen lieb ist. Wenn Sie privat eingeladen sind, gehen Sie rechtzeitig nach Hause und versuchen Sie, nicht unter den Letzten zu sein.

## Die Kunst, ein angenehmer Zeitgenosse zu sein

Wer sich für andere interessiert, ist ein angenehmerer Zeitgenosse, als jemand, dessen Interesse vor allem bei sich selbst liegt.

## Das macht sympathisch

- Häufiger anderen zuhören als selber reden
- Gefühle respektieren
- Lieber Fragen stellen als Argumente
- Lieber von anderen lernen, als andere belehren wollen
- Selbstlos versuchen, anderen zu dienen. Ein Mensch, der sich in die Lage der anderen versetzen kann und Verständnis für sie aufbringt, braucht um seine Zukunft nicht zu bangen.

# Der Sinn des Lebens

## Die Sonntagsneurose

Kennen Sie das?

- Sie arbeiten während der Woche viel und haben kaum Freizeit?
- Ihr Tag ist eingeteilt und Sie haben immer etwas zu tun?

**Dann kommt der Sonntag.** Sie wachen morgens auf und haben Kopfschmerzen. Sie fühlen sich insgesamt nicht wohl. Während der Woche stellt sich nicht die Frage, ob man Kopfschmerzen hat. An einem Sonntag, wo man Zeit hätte, mit der Familie zu frühstücken und den Tag genießen könnte, hat man gesundheitliche Probleme.

**Das kommt nicht von ungefähr.** Eine Studie hat bewiesen, dass Menschen mit einem hohen Verantwortungslabel an einer Sonntagsneurose leiden. Dann versucht man an einem Sonntag auch zu arbeiten und es geht gut. Kein Kopfschmerz, keine Müdigkeit, kein Unlustgefühl. So beginnt man auch sonntags zu arbeiten, da es überhaupt keinen Spaß macht, auf Kopfschmerzen zu warten. Die Unrast der Erfolgreichen ist nicht unbedingt angenehm, zumal der Partner auch darunter leidet. Was machen wir mit arbeitsfreier Zeit und wie sollen wir damit umgehen? Die Magen-Darm-Grippe wird auch Freizeitkrankheit genannt. 2007 wurde in einer Studie zum Thema festgestellt, dass überdimensioniertes Pflichtgefühl und Streben nach beruflicher Bestätigung schnell dazu führen, gar nicht mehr abschalten zu können. Dann ist der Körper mit der Umstellung vom Dauerstress zu Erholungsphasen schlicht überfordert.

**Dass der Sonntag eher ein Schatten- denn ein Sonnentag ist,** das weiß man schon lange. Schon vor 100 Jahren schrieb ein Arzt: „Die damit Behafteten sind stets von mehr oder minder lästigen psychischen Zuständen geplagt. Abgesehen von 'kleinen Hysterien' ist eine eigenartige Stimmungsveränderung recht häufig.“ Es entsteht ein Gefühl der Öde und Leere, der Inhaltsleere und Sinnlosigkeit des Daseins. Heute gibt es viele Tipps, wie man mit solch einer Un-Befindlichkeit umgehen soll. Es will keiner zugeben, jedoch leiden sehr viele daran. Mir ging es nicht anders. Ich litt am Sonntagmorgen regelmäßig an Kopfschmerzen. Das macht absolut keinen Spaß. So als ob der Körper einen zwingen würde, Ruhe zu geben. Andere wiederum machen einen Wellness-Urlaub, gehen golfen und treffen sich mit Freunden. Achtsamkeit und Yoga wird angeboten. Aber man müsste sich dazu zwingen. Oft beginnt man zu grübeln, was der Sinn des Lebens ist, was einen in der kommenden Woche erwartet, wen man anrufen könnte, um sich zu treffen. Ich bin oft an einem Sonntag in der Stimmung für etwas Besonderes. Aber was ist das?

**In der Bibel ist der Sonntag zum Ausruhen und zur Sinnsuche bestimmt.** Irgendwie ist hier ein Missverständnis entstanden, finde ich. Nur weil Gott sich am siebten Tag ausgeruht hat und auf alles stolz war, was er erschaffen hat, sieht es in einem selbst oft nicht so aus, wenn man auf die Tage davor zurückblickt. Es kommt ja sofort wieder der Montag und den hassen die Menschen noch viel mehr. Da gibt es diejenigen, die voll Freude vom Wochenende berichten, was sie alles erlebt haben. Dass man Sonntag faul herumgelegen oder an Kopfschmerzen litt und auf keiner Party war, das will keiner hören. Man kann seinen Glückspegel nicht so steuern, dass er genau an einem Sonntag anspringt. Besser wäre es, auf den eigenen Rhythmus zu achten und auch während der Woche gewisse Melancholie-Tage einzuschieben, wenn einem danach ist. Mal abends ein Glas Wein trinken und gute Musik hören. Mal tanzen gehen und sich mit Freunden treffen. Nur wohin mit dem gerade angesprungenen Glückspegel? Keiner hat Zeit und wo spielt es gute Musik zum Tanzen und Feiern? Es ist aber immer noch besser für den Körper und die Gesundheit, an einem Sonntag etwas zu grübeln als zu arbeiten.

## Wie finden Sie Ihren Sinn des Lebens?

Hier kommt mir das Lied von Wolfgang Ambros in den Sinn...  
Ich werde es im Dialekt belassen, denn nur so ist es auch richtig zu verstehen.  
A Mensch mecht i bleibn, und net zur Nummer mecht i werd'n  
und Menschn macht i sehng, wei i bin sehr dagegn.  
Dass ma unsare Haisa nua mehr f'ua Roboter baun  
und deppat nur ind'n Fernsea schau'n!

A Mensch macht i bleibn, a klaans Geheimnis mecht i hom  
Kuglerl mecht i scheibn und schene Stana mecht i grobn  
I mecht singn und lachn und üwahaupt tuan wos i wü  
Owa i glaub do verlaung i scho z'vü!

A Mensch mecht i bleibn Und i wü net verkauft werd'n  
Wie irgend a Stickl Woar Net olles wos an Wert hot  
Muas a an Preis hobn Owa moch des amol wem kloar

A Mensch mecht i bleibn, net als Leichn mecht i sterbn  
Wei es is zum Speim, es is zum Kotzn und zum Rean  
Waun ma siacht wos die Leit olles auffiahrn f'ua des deppade Göd  
Es is doch ganz wos andres des zöht!

A Mensch mecht i bleibn Und i wü net verkauft werd'n  
Wie irgend a Stickl Woar Net olles wos an Wert hot  
Muas a an Preis hobn Owa moch des amol wem kloar!

A Mensch mecht i bleibn, mein Lebn mecht i leben  
A Mensch mecht i bleibn und i werd olles daf'ua gebn  
Dass i des morgn erreicht hob, von dem i heite noch draam  
I wü net, dass i irgendwos versaam!

**Was erträumen Sie sich?  
Was möchten Sie nicht versäumen?**

**Wann ist Ihr morgen?**

Diese drei Fragen sollten Sie sich stellen, um auf den Sinn Ihres Lebens zu kommen.

## Der Sinn des Lebens laut Wikipedia.....

ein selbstbestimmtes Leben zu führen und sich einen Lebensweg zu wählen, den man als sinnvoll erachtet. Sinnvoll erscheint ein Leben dann, wenn es einer idealen Wertvorstellung entspricht. Ein sinnvolles Leben führen zu können, wird dann als Kunst betrachtet.

**Zumeist wird die Frage nach dem Sinn des Lebens so verstanden**, dass nach einem bestimmten Zweck gefragt wird, dem das Leben dienen soll, oder nach einem bestimmten Ziel, das angestrebt werden soll. Viele Missverständnisse bei den Versuchen, einen solchen Zweck zu bestimmen, haben ihre Ursache schlicht darin, dass versäumt wird, die Begriffe *Sinn* und *Leben* eindeutig und klar zu definieren. Hinzu kommt, dass man bezweifeln kann, ob eine vernünftige Antwort überhaupt möglich ist. Günther Anders hat dazu geschrieben: „Warum setzen Sie eigentlich voraus, dass ein Leben, außer da zu sein, auch noch etwas haben müsste oder auch nur könnte – eben das, was Sie Sinn nennen?“

**Viele Menschen stellen sich die Frage nach dem Sinn des Lebens im Alltag in der Regel nicht**, solange die eigene Lebensführung nicht zweifelhaft oder fragwürdig wird. Häufig kommt es zu einer existenziellen Sinnkrise, wenn Ereignisse nicht mehr in das vorhandene Sinnkonzept integriert werden können: z. B. durch Enttäuschungen, Unglücke oder die Anforderungen eines neuen Lebensabschnitts. Die Folge ist oftmals der Beginn oder die Wiederaufnahme der Reflexion über den Lebenssinn, zu denen dann auch Fragen wie die nach dem Glück oder gar dem Sinn des Leidens gehören.

**Warum stellen sich viele Menschen überhaupt die Frage nach dem Sinn ihres Daseins?** Warum drängt es viele Menschen so sehr, sie zu beantworten? Was ist eigentlich der Gewinn oder der Verlust, wenn sie beantwortet oder nicht beantwortet wird? So könnte auch eingewendet werden, dass es sinnlos sei, so viel Zeit und Arbeit auf die Lösung dieses „Rätsels“ zu verwenden. Man sucht den Sinn deswegen, *weil er verlorengegangen ist* – ohne diese „Verlorenheit“ würde sich die Frage gar nicht erst stellen; es ist der Sinn einer jeden Frage, ihre Antwort zu finden. Wenn kein Sinn (mehr) im Leben gefunden bzw. gesehen werden kann, ist die Verzweiflung eine mögliche Reaktion.

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Lebenssinn kann aber auch zu positiven Antworten führen. Voraussetzung für eine individuelle Antwort auf die Sinnfrage ist dabei entweder die Annahme einer gewissen Freiheit des Menschen, den Sinn seines Lebens selbst festzulegen oder aus vorgegebenen Möglichkeiten zu wählen.

Nach Viktor Frankl kann der Mensch seinem Leben prinzipiell in jeder Situation Sinn abgewinnen oder geben, solange er bei Bewusstsein ist.

**Steht die eigene Person im Zentrum der Suche nach dem Lebenssinn**, so können Wünsche nach Befriedigung körperlicher, materieller, sozialer und geistiger Bedürfnisse dominieren. Der Sinn kann z. B. im Streben nach Macht, Besitz, Ansehen, sowie Fortpflanzung, erfüllter Partnerschaft oder Selbstverwirklichung gesehen werden. Eine andere Ausprägung liegt vielleicht in der Suche nach Erkenntnis oder persönlicher Entwicklung.

Eine weitere Ausrichtung des Lebenssinns entsteht durch die Bedeutungsgebung im Hinblick auf andere Menschen oder allgemein der Umwelt. Konkret kann es sich dabei etwa um Hilfe im weitesten Sinne handeln: die Weitergabe von Wissen und Fähigkeiten, alltäglich gelebte Mitmenschlichkeit oder auch um soziales oder politisches Engagement und Gerechtigkeit.

## Der Sinn des Lebens in der Antike erklärt

Für Epikur wiederum lag der Sinn des Lebens in der (vornehmlich nicht-sinnlichen) Lust, die im Ideal der Seelenruhe (Ataraxie) besteht. Die maßvolle Befriedigung der Grundbedürfnisse bildete für ihn die Basis der besonders erstrebenswerten geistig-seelischen inneren Freuden. Voraussetzungen für die Glückseligkeit waren die Überwindung von Angst und Schmerz. Seine Empfehlung war auch ein Rückzug aus der Öffentlichkeit in einen kleinen Kreis von Freunden. Nach Platon besteht die unsterbliche menschliche Seele aus drei Teilen: der Vernunft, dem Mut und den Trieben. Nur wenn diese drei Seelenteile im Gleichgewicht sind und sich nicht gegenseitig widersprechen, kann der Mensch glücklich sein

## Der Sinn des Lebens in der Neuzeit erklärt

**Geisteshaltung kritisch zu hinterfragen.** Der Mensch sollte sich wieder seines eigenen Verstandes bedienen und die Verantwortung für sein eigenes Leben selbst übernehmen.

Der Existenzialismus beschäftigte sich besonders intensiv mit der Problematik des Lebenssinns. Im Mittelpunkt steht die Erkenntnis, dass es jedem Menschen aufgegeben ist, frei zu wählen und zu entscheiden, was er mit seinem Leben tun will. Jean Paul Sartre formulierte hierzu: „Frei sein heißt zum Freisein verurteilt sein.“ Der Mensch ist in die Welt „hineingeworfen“ worden und müsse sich nun selbst definieren. Das bedeutet: Der Mensch sei nichts anderes als das, wozu er sich selbst macht. Er konzipiert ständig neue Entwürfe von sich, die er dann (nach)lebt. Diese totale Freiheit bedeute aber auch die Bürde einer vollständigen Verantwortung für sich und sein Handeln, denn das eigene Leben könne durch keine andere, höhere Instanz mehr entschuldigt werden.

**Wenn man im Internet den Begriff „Der Sinn des Lebens“ eingibt,** kommt man auf vielfältige Seiten. Unter anderem ist mir auch eine Seite interessant erschienen, wo Menschen darüber sprachen, wie sie zu ihrem Sinn im Leben fanden. Hier war Gott der Mittelpunkt. Da ich an meine Engel glaube und großes Vertrauen an das Universum habe, dass ich alles bekomme, was ich zu meinem Wohlbefinden und Wohlstand brauche, bin ich der Meinung, dass jeder an etwas glauben sollte. Diese Videos haben mir aber wieder bewiesen, dass der Mensch meist ganz unten ist, oder an eine Wegkreuzung in seinem Leben kommt, wo er nicht mehr weiter weiß, damit er den Sinn des Lebens hinterfragt oder auch sucht. Bei mir war es der überraschende Tod meiner Schwester. Es war alles so sinnlos. So furchtbar endgültig und die Menschen um mich herum konnten mit der Situation überhaupt nicht umgehen. Wir hatten einige Wochen keine Anrufe von Freunden oder Verwandten. Personen, die wir kannten, wechselten die Straßenseite. Alle mieden uns. Damals war ich ziemlich wütend. Heute sehe ich, dass es nur die Unsicherheit dieser Menschen war und ist.

### **Aussagen von Menschen, die nach dem Sinn des Lebens suchen, sind folgende:**

Ich war ziellos, nicht zufrieden mit dem Leben, dauernder Schmerz machte mich müde, Geld und Karriere erfüllten nicht mein Herz, ich hatte keine Kraft fürs Leben, die Sinnlosigkeit war mein Begleiter, ich bin nicht zufrieden mit mir selbst, welchen Sinn hat es, weiterzuleben.

### **Aussagen von Personen, die den Sinn des Lebens gefunden haben:**

Es kam Friede in mein Herz, Sicherheit und Ruhe erfüllten mein Leben, ich bekam inneres Vertrauen, dass alles kommt, was ich zu meinem Wohlergehen brauche, ein inneres Strahlen erfasste mich, ich habe das Abenteuer meines Lebens gefunden, das ganz große Glücksgefühl stellte sich ein, ich bekam volle Klarheit, was ich will, innere Freiheit zu entscheiden, was ich will, kam in mein Leben.

## Was ist Ihr Sinn im Leben?

Dies herauszufinden ist ein Leichtes, wenn man sich damit beschäftigt und einmal sein eigenes Leben betrachtet.

Was haben Sie schon alles gemacht?

Was haben Sie schon alles erreicht?

Was wollten Sie schon immer mal machen?

Was bedeutet Freiheit für Sie?

In welchen Situationen in Ihrem Leben waren Sie auf Wolke sieben?

Welches Gefühl hatten Sie dabei?

Können Sie dieses Gefühl wieder heraufbeschwören?

## Wer bin ich?

**Wer Sie in Ihrer Mitte sind, wird in keiner Schule gelehrt.** Sie sind in der Weltgeschichte einmalig. Ein Baum spendet Schatten. Ein Tisch erlaubt, Dinge darauf zu stellen, aus einer Tasse kann man trinken. Sie sind ein einmaliges Geschenk für diese Welt.

Was ist Ihr Beitrag für die Welt?

Wie sehr wertschätzen Sie andere?

**Wir sehen das im Alltag nicht.** Wir sehen die Geschenke nicht. Sehen Sie sich einen Baum an. Spüren Sie sich in die Kraft des Baumes hinein. Wie beschreiben Sie diese Kraft, die in der Mitte dieses Baumes fließt? Nehmen Sie die Antwort, die Ihnen zuerst in den Sinn kommt. Stellen Sie sich Wolken vor. Was ist das für eine Kraft in der Mitte der Wolken? Seien Sie eines Ihrer Blutkörperchen. Was ist das für eine Kraft? Hinter all dieser Kraft steckt eine Energie. Aus einer Kraft aus Ihrer Mitte. Formen entstehen und sterben wieder. Die Wolken kommen und gehen, und auch Sie kommen und gehen.

Hier eine These von Holger Eckstein, Gründer von mymission.de: Immer wenn eine Entscheidung ansteht und Sie nicht wissen, wie Sie entscheiden sollen, machen Sie folgendes:

Zuerst suchen Sie eine Situation, wo Sie nicht wissen, wie Sie sich entscheiden sollen.

### Fragen Sie vier verschiedene Teile von sich:

Fragen Sie Ihren Verstand auf Logik, die bewerten kann, die messen kann: Was ist die Antwort?

Fragen Sie Ihr Herz - gehen Sie in Ihre Herzenergie... Was ist die Antwort?

Dann fragen Sie Ihre Füße.....verrückt.....aber es wird die richtige Antwort kommen.

Dann fragen Sie Ihre Mitte, die eine große Kraft... Was kommt hier für eine Antwort?

Experimentieren Sie und schauen Sie, was dabei herauskommt. Für mich war es verblüffend, welche Antworten kamen. Ich habe eine gravierende Entscheidung getroffen und weiß, dass es die richtige war.

## Wofür bin ich hier?

Viele stellen die Sicherheit vor ihre Liebe oder das Herzgefühl.

Man beginnt zu arbeiten, Erfolg zu haben, gutes Geld zu verdienen. So lange, bis man oft wirkliches Leid in der Arbeit erfährt, weil es keinen Spaß mehr macht. Sie tun es aber trotzdem weiter, da Sie das Geld brauchen und vielleicht auch die Anerkennung von außen haben. Kennen Sie das?

Bei Personen im Dienstleistungssektor sieht man es von weitem, ob ihnen die Arbeit noch Spaß macht. Finden Sie selbst für sich eine klare Antwort. Sie haben sicherlich schon einige Berufe hinter sich.

### **Fragen Sie sich selbst:**

Was ist meine größte Leidenschaft?

Wo bringe ich vielleicht den besten Nutzen für die Menschheit?

Wie verspüre ich Freiheit in meinem Sein?

Jeder Beruf kann eine Berufung sein. Es kommt auf Ihre innere Einstellung an. Will und kann ich das wirklich, was ich hier tue? Wir sind Wesen, die uns selbst und andere motivieren möchten. Ich helfe anderen und so wird auch mir geholfen. Begreifen Sie, dass Sie mehr bekommen, wenn andere durch Sie etwas bekommen. Da geht es nicht nur ums Geld. Das macht Spaß, das macht Freude. Wenn Sie so etwas beseelt, dann haben Sie für sich die Berufung gefunden. Es gibt nichts Schöneres im Leben. Welches Geschenk sind Sie für die Welt! Wir können ohne unsere Berufung nur ins Mittelmaß kommen - nie zur höchsten Form der Erfüllung.

### **Fragen Sie sich selbst:**

Welche Berufe hatte ich schon?

Welche Berufe wollte ich schon immer mal machen?

Welcher tiefe Sinn steckt hier vielleicht dahinter?

## Wie lebe ich mein Bestes?

Stellen Sie sich eine Situation in Ihrem Leben vor, wo Sie unheimlich glücklich waren oder einen der besten Momente oder Phasen in Ihrem Leben.

### **Fragen Sie sich selbst:**

Was hebt sich wirklich heraus?

Mit welchen drei Worten würden Sie diesen Moment beschreiben?

**Schreiben Sie drei Wörter auf, die zu diesem Zustand passen und Ihnen in den Sinn kommen.**

Wenn Sie Erfüllung und Erfolge in Ihrem Leben möchten, dann verbinden Sie sich jeden Morgen mit diesen drei Wörtern und gehen Sie in Ihr Gefühl des Hochzustandes. Tief erfüllt im Inneren können Sie aus einer Freiheit heraus erfolgreich werden. Man wird es Ihnen ansehen. Entscheiden Sie in jedem Moment und fühlen Sie Ihre drei Worte.

**Meist hört man:** „Sei zufrieden mit dem was Du hast“. Dadurch verpassen Sie die allergrößten Chancen. Sie verwirklichen nur die Spitze. Es schaut immer nur die Spitze des Eisbergs heraus und in der Tiefe ist die Substanz. Sie müssen Ihre aktuelle Lebenssituation in Frage stellen und immer wieder hinterfragen, was Sie wirklich wollen. Wenn Sie sich für etwas einsetzen, das Sie lieben, werden sie souverän. Man spürt es nach außen hin. Für alles andere lohnt es sich nicht und es wird Ihnen auch nicht abgenommen. Es braucht auch Mut, zu seiner Berufung zu stehen. Ich bin in meinem eigenen Leben an einem Punkt angelangt, an dem Großes auf mich zukommt. Das fühle ich, weil ich weiß, dass ich mit meiner Berufung vielen Menschen und Unternehmern helfen werde, ein besseres Leben zu führen.

**Ich helfe Ihnen Ihren Weg zu gehen.** Ich führe Sie und unterstütze Sie in der Ausbildung der Mitarbeiter, dass diese die erarbeiteten Visionen auch mittragen. Es wird noch viel auf mich zukommen, womit ich im jetzigen Moment noch überhaupt nicht rechne, so groß wird es sein. Ich lasse mich auch von nichts und niemanden davon abbringen, da ich weiß, ich bin dafür berufen, dies zu tun. Es ist mir zu einer Leidenschaft geworden, Ihre kreativen Ideen mit Ihnen gemeinsam „aktiv“ umzusetzen und das Beste, das in Ihnen steckt, herauszufinden.

**Es geht nicht um eine erstrebenswerte Meisterschaft.** Was nützt es, wenn Sie Millionär sind, aber unglücklich. Finden Sie einen besseren Umgang mit Ihrem Egoisten. Das ist der Hebel für den Erfolg. Wie gut kennen Sie Ihren Egoisten? Das ist das, was einen Erwachsenen erst erwachsen macht. Ohne ihn sind wir unreife Kinder. Viele verkleiden sich als Erwachsene und sind nach außen hin mit dem eigenen Bild sowas von verhaftet. Wenn Sie es nicht mehr haben, wissen sie nicht mehr, wer sie sind. Dies kann auch einem großen Vorstand oder Boss passieren. Meist sind sie dann in ihrer Pension verloren und wissen nicht, wohin.

Alles Leid hat seinen Ursprung im Egoisten. Was ist das für ein Wesen - der eigene Egoist?

## Wie kreierte ich das, was ich wirklich zutiefst will?

Es ist nicht alles immer nur eine Frage von Vollgas. Was wollen Sie wirklich? Laufen Sie nicht Ihren Erfolgen nach. Meist passiert es, dass dann der Erfolg vor Ihnen wegläuft.

**Was wollen Sie wirklich?**

**Wo liegt Ihre Leidenschaft?**

Erst wenn Sie das wissen, strahlen Sie dies nach außen aus und der Erfolg wird zu Ihnen kommen. Setzen Sie Prioritäten. Entscheiden Sie sich, was Ihr Herz zutiefst will, umso mehr kreieren Sie ein Energiefeld, dann kommt das Geld von selbst.

Viele sagen: „Erst wenn ich Geld habe, kann ich größere Schritte machen“.

Nein, es ist umgekehrt. Zuerst das Energiefeld, dann das Geld.

Vertrauen Sie und legen Sie in Ihr Wesen eine Sicherheit, dass das Leben Ihnen bringt, was Sie wollen.

**Fragen Sie sich:**

**Was habe ich in meinem Leben schon einmal unbedingt haben wollen?**

**Wie war das Gefühl, als mir klar wurde, das will ich haben?**

**Wie schnell habe ich dieses Ziel dann auch erreicht?**

**Was glauben Sie war der Grund dafür?**

## **Ihr Herz hat Feuer gefangen für das, was Sie liebten.**

Bringen Sie dieses Gefühl wieder an den Tag, wenn Sie etwas gefunden haben, das Sie möchten. Denn wenn Sie nicht lieben, was Sie möchten, bringt Sie das nirgendwohin - wahrscheinlich nur in die Frustration. Dann hinterfragen Sie, ob es wirklich ein erstrebenswertes Ziel ist, das Sie verfolgen.

Leben Sie nicht an Ihrer eigenen Wahrheit vorbei. Das Ergebnis ist ein Burn out. Seien Sie im Einklang mit Ihrem Leben und Ihrem Umfeld. Suchen Sie Ihre Bestimmung. Wie leben Sie es und wie kreieren Sie das, was Sie wirklich zu tiefst tun wollen? Ob Geld, Partnerschaft oder Familie.

Kreieren Sie etwas Wertvolles. Entweder Produkte, die anderen helfen, oder tun Sie etwas für Ihre Familie, Freunde oder für Bedürftige. Alles hat dieselbe Wirkung.

## **Was tun Sie dafür?**

Diese Theorie von Holger Eckstein habe ich einige Tage verfolgt. Es war für mich verblüffend. Ich hoffe, auch Ihnen geht es so.

Stellen Sie sich eine Pyramide vor. Teilen Sie diese parallel in 4 Zonen ein.

### **Auf der untersten Linie ist die**

**Zone 4 ist die Armutslinie** - dies ist die längste Linie der Pyramide. Wieviel Ihrer Zeit verbringen Sie hier? Dies sind Dinge, die Ihre Zeit verschwenden, die Sie Ihrem höheren Ziel nicht näher bringen. Zuviel surfen im Internet, zu viel Süßes essen, Berichte lesen, die Sie nicht weiterbringen, Telefongespräche, die zu nichts führen... Hier kreieren Sie nicht wirklich etwas Produktives.

**Zone 3 ist der Trost** - hier machen Sie wenig. Meetings, die nichts bringen, Informationen weitergeben, Statistiken führen uvm. Alles Dinge, wo man den ganzen Tag viel gearbeitet und am Abend nicht wirklich das Gefühl hat, dass man etwas ausgerichtet hat.

**Zone 2 ist Erfolg** - weil Sie in dieser Zone etwas tun, wobei Sie wirklich Geld verdienen. Sie kreieren viel Wert. Sie machen Kundenbesuche. Verkaufen Ihre Waren. Machen aktive Werbung.

**Zone 1 ist die Meisterschaft**. Hier machen Sie den meisten Wert in der geringsten Zeit und dies auf Lebenszeit. Sie kreieren Wert. Sie machen eine Website mit einem Produkt, das strategisch optimiert ist und ohne viel Arbeit immer wieder Geld einbringt. Diese Aktivitäten bringen ein Leben lang Gewinn. Oder wenn Sie sich fragen, was Sie hinterlassen wollen. Was soll mein Partner einmal über mich sagen, wenn ich nicht mehr bin? Hinterlassen Sie ein Denkmal und nicht die mitleidigen Worte der anderen, die dann an Ihrem Grab sagen: „Was hatte er von seinem Leben außer Arbeit?“ Sie werden es zwar nicht mehr hören....aber möchten Sie das wirklich?

## 2. Kapitel

### Die drei Geschäftsbereiche

#### Kernkompetenzen

**Der Verdrängungswettbewerb zwingt die Unternehmen,**

**alle Kräfte auf das zu konzentrieren, was sie besonders gut beherrschen. (Gary Hamel)**

#### Was bedeutet Kernkompetenz?

Es ist eine Kombination aus Fertigkeiten und Fähigkeiten, die es dem Unternehmen ermöglichen, die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Erfolgreiche Firmen verfügen über diese Kernkompetenzen, die sie sich mit langjähriger Erfahrung und vielen Lernprozessen erarbeitet haben. Diese werden dann als einzigartig wahrgenommen.

Um aus der Vergleichbarkeit herauszukommen, brauchen Sie Einmaligkeit, die jedoch für den Kunden sichtbar sein muss. Da Sie nicht den gesamten Markt abdecken können, ist es wichtig, sich mit überlegenen Problemlösungen auf Nischen zu konzentrieren. Sie sollen Ihre Kunden besser und schneller zufriedenstellen als der Mitbewerber.

#### Man unterscheidet 4 Bereiche der Kernkompetenzen:

1. Die funktionale bzw. ästhetische Qualität der Produkte
2. Der geleistete Service
3. Die Kosten der Herstellung
4. Die Zeitvorteile gegenüber der Konkurrenz

#### **Arbeiten Sie mit Kunden- und nicht mit Wettbewerbsorientierung!**

Es wird keine Rücksicht darauf genommen, was der Kunde wirklich will. Ein Unternehmen ist langfristig nur erfolgreich, wenn es sich auf Problemlösungen und den Nutzen für seine Kunden konzentriert.

#### **Durch welche Produkte oder Leistungen können wir unseren Kunden einen zwingenden Nutzen, einen Mehrwert, eine Begeisterungsleistung bieten?**

- Finden Sie heraus, welche Kunden Sie wirklich wollen und welche Kunden am besten zu Ihnen passen bzw. wessen Probleme Sie am besten lösen können.
- Finden Sie auch hinter den Wünschen stehende Probleme heraus und lösen Sie diese - besser als jeder andere.
- Bieten Sie perfekte Qualität bei den Produkten und Dienstleistungen, eine exzellente Servicequalität und eine erstklassige Beziehungsqualität, d.h. nicht nur Freundlichkeit, sondern auch Herzlichkeit der Mitarbeiter.

All diese Punkte müssen stets weiterentwickelt werden.

Stellen Sie sich die Frage:

**Wie trägt meine Tätigkeit zum Kundennutzen bei?**

**Wie könnte ich meinen Nutzenbeitrag für den Kunden verbessern?**

**Legen Sie bitte hier unbedingt einen Stopp ein und machen Sie sich Gedanken darüber.**

Es wäre sinnvoll, dies bei einer Mitarbeiterbesprechung zu bearbeiten. Den Mitarbeitern muss dieser Weg unbedingt veranschaulicht werden, denn nur dann können sie selbst ihren Beitrag dazu leisten.

**Am besten, Sie erstellen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern**

**ein Leitbild zum Wohle der Kunden.**

## Treue Kunden

**Ob Krise oder nicht: Produkte, Leistungen und Preise werden immer austauschbarer. Kunden können sich ständig neu orientieren, die Loyalität zu nur einem Anbieter sinkt.**

Sie werden ständig von neuen Anbietern umgarnt. Warum sollten sich Kunden an ein Unternehmen binden?

Für eine erfolgreiche Kundenbindung sind drei Dinge entscheidend:

- Die Kunden fühlen sich wohl.
- Die Kunden erhalten Wertschätzung.
- Die Firma beschränkt sich auf Ihre Kernkompetenzen und liefert dabei beste Qualität.

Konsumenten haben Erwartungen in Bezug auf das Produkt, die Dienstleistung oder das Service. Kundenbegeisterung und damit eine echte Kundenbindung erreicht man dann, wenn die Erwartungen nicht nur erfüllt, sondern übertroffen werden. Denn zufriedene Kunden sind loyale Kunden. Loyale Kunden kommen wieder. Außerdem kostet es viel mehr Geld, neu Kunden zu gewinnen, als bestehende zu halten.

Um aber tatsächlich qualitativ hochwertige Leistungen und Produkte anbieten zu können, muss man die eigenen Stärken ganz genau kennen und diese auch nach außen sichtbar machen. Bevor man sich also über die Methoden der Kundenbindung Gedanken macht, sollte man die wichtigsten Fragen klären und sich klar und deutlich positionieren:

3. **Wie unterscheidet sich mein Unternehmen von den Mitbewerbern am Markt?**

4. **Was können wir besser im Vergleich zu anderen?**

# Basisfähigkeiten und Stärkenanalyse

**Sie müssen sich darüber klar werden, auf welchem Gebiet Sie besser sind als jeder andere, und dann Ihre Anstrengungen kompromisslos darauf konzentrieren.**

Andrew Grove (Generaldirektor Intel)

## Analyse der Basisfähigkeiten

Nur wenn man weiß, wo die speziellen Stärken des Unternehmens liegen, kann man diese zu einem unverwechselbaren Profil herausarbeiten, um es in Richtung Kunden zu kommunizieren. Meist hat man aber die Fehler im Blick und will diese beheben. Da ist es nicht verwunderlich, wenn eine Firma ihre wahre Stärke nicht erkennt. Wenn Sie die eigenen Stärken nicht kennen, können Sie diese auch nicht für Ihre Kunden klar herausstellen. Betrachten Sie Ihr Unternehmen aus Sicht der Kunden und legen Sie Ihre Betriebsblindheit ab.

## Was gefällt Ihnen an uns, oder: Warum kommen Sie zu uns?

Diese Fragen sollte man seinen Kunden stellen, denn nur dann kann man auch auf die Kunden reagieren. Wer sich auf seine Stärken konzentriert, kann seine Schwächen zunächst vernachlässigen.

### Fallbeispiel:

Es sind nicht immer die außergewöhnlichen Dinge, die eine Stärke ausmachen. Die Serviceleistung eines Marktes war es, Geschenke schön zu verpacken. Der Leiterin des Marktes bereitete diese Zusatzleistung so viel Spaß, dass sie diese perfektionierte. Sie wurde zum Geheimtipp bei ihren Kunden. Im Laufe der Zeit verdreifachte sich die Verkaufsfläche für Geschenke und sie wurde auch gebeten, ihr Wissen in anderen Filialen weiterzugeben.

### Beispiele für Basisfähigkeiten sind:

- Sortiment, Warenangebot oder Dienstleistungen
- Standort, Erreichbarkeit oder Infrastruktur
- Service (Kundenbindungsmaßnahmen)
- Preis-Leistungs-Verhältnis (qualitäts- und wettbewerbsgerechte Preisgestaltung)
- Verkaufsverhalten (Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit der Mitarbeiter, fachkundige und kundenorientierte Beratung)
- Produkt- und Lieferqualität (Schnelligkeit, Zuverlässigkeit)

**Notieren Sie in einer Tabelle alle Ihre Basisfähigkeiten!**

### Bewerten Sie diese mit:

- 0 = Basisfähigkeit so gut wie nicht vorhanden
- 50 = Basisfähigkeit durchschnittlich ausgeprägt
- 100 = Basisfähigkeit sehr hoch ausgeprägt, so gut wie keine Mängel

## Nachfolgend eine Checkliste mit zehn Orientierungsfragen,

1. Welche Produkte und Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen zur Zeit an?
2. Welche zusätzlichen Leistungen und Dienstleistungen könnte es anbieten?
3. In welchen Geschäftsbereichen, Produkten oder Dienstleistungen haben Sie bereits jetzt durchschnittlichen Erfolg?
4. Wodurch unterscheidet sich Ihr Unternehmen von Ihren Mitbewerbern?
5. Warum kommen Ihre Kunden zu Ihnen?
6. Was schätzen Ihre Kunden an Ihrem Unternehmen?
7. Welche Produkte und Leistungen bieten Ihren Kunden einen besonderen Nutzen?
8. Welche Leistungen machen Sie bereits heute für Ihre Kunden unvergleichbar?
9. Was tun Sie persönlich bzw. Ihre Mitarbeiter besonders gerne und erfolgreich?
10. Zu welchen Personen, Organisationen und Institutionen, die Ihnen bei der Entwicklung Ihres Unternehmens helfen können, haben Sie oder Ihre MA eine besonders gute Beziehung?
11. Welche strategischen Vorteile Ihres Unternehmens (z.B. Standort, Umfeld o.ä.) könnten Sie zu Ihrem Vorteil nutzen?

### Zu erarbeiten:

- Welche sind die Basisfähigkeiten, die in Ihrem Unternehmen definiert sind?
- Wie wird sichergestellt, dass die Basisfähigkeiten erfüllt sind und permanent überprüft werden?

## Mitbewerber-Analyse

Maßstab und entscheidendes Kriterium für den Erfolg am Markt sind und bleiben die Kunden, die uns an unseren Leistungen und unserem Service, aber auch im Vergleich zu unseren Mitbewerbern messen und bewerten:

Schreiben Sie in der nächsten Tabelle Ihre Mitbewerber auf, die Sie tatsächlich in Ihrer Geschäftstätigkeit spüren. Ordnen Sie diesen mindestens drei Stärken und drei Schwächen zu und schätzen Sie die Ausprägung ein. 0 - 50 - 100

### Im Vergleich mit Ihrem Unternehmen

#### Aus Sicht der Kunden

- Name des Mitbewerbers                      Stärken
- Name des Mitbewerbers                      Schwächen
- Wichtigste Mitbewerber

Wählen Sie im Anschluss Ihre zwei wichtigsten Mitbewerber aus und beurteilen Sie diese im letzten Teil noch einmal zusammenfassend.

- 0 = sehr schwacher Mitbewerber
- 50 = durchschnittlicher Mitbewerber
- 100 = sehr starker Mitbewerber

## Stärkenanalyse

Erst wenn Sie Ihre Basisfähigkeiten zu 100 % erfüllt haben, sollten Sie sich auf empfehlenswerte Leistungen und spezielle Stärken konzentrieren.

Das Stärkenprofil Ihres Unternehmens unterscheidet Sie von anderen und macht Sie einzigartig wie ein Fingerabdruck.

### Spezielle Stärken eines Unternehmens können sein:

- Persönliche Stärken/Eigenschaften des Unternehmers (Hobby, persönliche Stärken)
- Stärken von Mitarbeitern (besondere Produktkenntnisse, spezielle Vorkenntnisse, Ausbildungen)
- Produktstärken (besonders umsatzstarke Geschäftszweige, Produkte oder Leistungen mit besonders hohen Umsatzanteilen, klare Vorteile gegenüber den Mitbewerbern)
- Beziehungen (gute Kontakte eventuell auch der Mitarbeiter zu speziellen Kunden oder Kundengruppen, Geschäftspartnern, Verbänden, Medien, Behörden)

### Suchen Sie auch nach weiteren Potentialen im Unternehmen:

#### Was haben wir, das für uns und andere wertvoll sein kann:

Know-how, Image, Kapazität, Fähigkeiten, Flexibilität, Rechte, Motivation, Produkte, Marktposition, Beziehungen, Dienstleistungen, Systeme, Macht, Zeit, Schnelligkeit, Kapital, Vertrauen, Visionen, Wissen, Qualität, Bekanntheit

Notieren Sie in einer eigenen Tabelle Ihre Stärken und bewerten Sie diese wieder mit 0 -50 - 100

Hier markieren Sie mit zwei unterschiedlichen Farben:

- wie wichtig sind die Stärken im Vergleich zum Mitbewerber und
- wie wichtig sind Ihre Stärken im Vergleich mit den Kunden.

### Wählen Sie anschließend Ihre erfolgversprechendste Stärke aus...

#### Zu erarbeiten:

#### Die strategische Stärke ist als Konzept schriftlich formuliert.

- Worin liegt klar definiert und abgrenzbar die strategische Stärke Ihres Unternehmens?
- Welcher Nutzen wird geboten?
- Welcher Nutzen geht über die Basisleistungen aller Mitbewerber hinaus?
- Aus welchen Komponenten bestehen die Servicemaßnahmen?
- Welcher Zielgruppe bietet es einen zwingenden Nutzen?
- Welches Problem wird besser als bisher gelöst?
- Wo ist Ihr Unternehmen bester Problemlöser oder Marktführer?

## Spezialisierung und Wachstumsfeld

**Fühlen Sie sich für einen höheren Qualitätsstandard verantwortlich, als ihn irgendjemand von Ihnen erwartet?**

**Lassen Sie keine Ausreden gelten. (Henry Ward Beecher)**

Die Stärken Ihres Marktes sind wie ein Schlüssel, zu dem Sie nun das passende Schloss – die optimale Spezialisierung und das erfolgversprechendste Wachstumsfeld – finden müssen. Das kann unter Umständen ein völlig neues Betätigungsfeld sein. Oder Sie bauen ein Spezialgebiet, auf dem Sie bereits jetzt aktiv sind, weiter aus.

**Das Stärken- und Leistungsprofil beschreibt den ersten Schritt zu einem kundenorientierten Unternehmen.**

**Nachfolgend einige Beispiele aus meinem Geschäft:**

*In meinem eigenen Nahversorger-Geschäft hatte ich vielfältige Produktangebote, die sich in weiterer Folge als Wachstumsfeld erwiesen.*

*Ich führte eine vielfältige **Feinkostabteilung** mit vielen selbstgemachten Köstlichkeiten. Daraus entstand ein **Catering**, das noch bis heute mit viel Erfolg arbeitet. Aus diesem Catering habe ich die Spezialisierung für Brautpaare entwickelt: Ich biete **All-inclusive-Hochzeiten** an.*

*Ein weiterer Zweig waren meine **frisch gepressten Säfte**. Hier wurde ich zur Spezialistin für Verderbsminimierung in der **Obstabteilung** und ich veranstaltete in Kaufgeschäften österreichweit **Seminare** auf diesem Sektor. Auch nahmen wir mit unseren gesunden Säften an **Gesundheitsmessen** teil. Wir boten einen hervorragenden Nutzen für die Kunden und nebenbei verkaufte ich auch die Saftpressen.*

*Sie werden sicher auch des Öfteren von Ihren Kunden „**Was soll ich denn heute kochen?**“ hören. Wir entwickelten daraus ein **Kochkisterl**, in dem unsere Kunden alle Produkte, die sie für das vorgeschlagene Gericht benötigten, in einem Pappkisterl vereint vorfanden und nur noch zur Kasse gehen mussten. Hier war selbstverständlich auch ein **Rezept** dabei. Bei diesen Rezepten verwendeten wir auch **Exoten** aus der Obst- und Gemüseabteilung und so lernten die Kunden verschiedene Früchte und Gemüsesorten kennen, die sie sich sonst nicht getrauten zu kaufen, da sie nicht wussten, wie man diese verarbeitet.*

*Auch hatten wir im weiten Umkreis keinen **Getränkemarkt**. Wir hatten alle Voraussetzungen, um auch dieses Konzept umzusetzen. Wir spezialisierten uns auf Kunden, die **zu Hause feiern** wollten. Von **Bänken und Tischen über Sonnenschirme bis hin zu Zapfanlagen inkl. Fassbier** boten wir alles an. Auch boten wir den Kunden an, dass sie, wenn sie das Essen und die Getränke bei uns kaufen, **keine Leihgebühr** entrichten mussten. Wir lieferten auch auf Wunsch alles **gratis nach Hause**.*

**Sie sehen, hier braucht man nur den Nutzen des Kunden in den Vordergrund stellen und schon hat man ein Wachstumsfeld.**

### **Nun kommen Sie zum eigentlichen kreativen Akt:**

Die Suche nach Spezialisierungsmöglichkeiten und dem erfolgversprechendsten Wachstumsfeld. Eine Marktlücke, in der Sie Ihre Stärken optimal zur Geltung bringen können.

**Die Entwicklungsmöglichkeiten sind hier vielfältig.**

#### **Betrachten Sie in diesem Zusammenhang Ihre erfolgversprechendsten Stärken.**

- Wo können Sie diese nutzen?
- Welche Leistungen lassen sich auf dieser Grundlage auf- oder ausbauen?

#### **Bedienen Sie sich der untenstehenden Orientierungsfragen...**

- Welche Spezialgebiete ergeben sich unmittelbar aus Ihrer speziellen Stärke?
- In welchem Geschäftsfeld sind Sie jetzt schon aktiv?
- Welche zusätzlichen Verwendungszwecke und Vermarktungschancen sehen Sie als Ihre spezielle Stärke?
- In welchem Bereich können Sie Probleme der Kunden besser lösen als andere?
- Wo hat Ihr Unternehmen schon jetzt eine relativ starke Marktposition?
- Wo kann Ihr Unternehmen relativ rasch eine starke Marktposition erlangen?
- Mit welcher Spezialisierung können Sie sich selbst am besten identifizieren?
- Wo besteht die größte Nachfrage nach Ihren Produkten und Leistungen?
- Wo sehen Sie Chancen aufgrund der Schwächen Ihres Mitbewerbers?
- Welche Leistungen lassen sich mit einem neuen Nutzenangebot kombinieren?

#### **Bewerten Sie wieder nach folgenden Kriterien:**

- Wie groß ist die Chance, die Marktstellung Ihres Unternehmens in diesem Bereich auszubauen?
- Wie stark ist Ihre persönliche Neigung zum jeweiligen Geschäftsbereich?

#### **Notieren Sie auf einem Arbeitsblatt Ihre Ideen und bewerten Sie diese wieder mit 0 - 50 - 100**

- Wählen Sie die für Sie am höchsten bewertete Wachstumschance aus und schreiben Sie folgendes getrennt auf einen Zettel:
- In welchen Feldern können Sie Ihre Stärken nutzen (z.B. einzelne Produktgruppen, Kundenbindungsmaßnahmen)?
- Wo haben Sie Chancen durch Schwächen der Mitbewerber?

## 3.Kapitel

### Kunden und Zielgruppen

**Konsumenten sind Statistiken, Kunden sind Menschen.** (Stanley Marcus)

Ihre Produkte und Dienstleistungen sind nicht für irgendeinen Markt bestimmt, sondern stets für Menschen mit speziellen Bedürfnissen und Erwartungen.

**Eine Ziel- oder Kundengruppe sind Menschen mit gleichen Wünschen, Bedürfnissen, Träumen oder Problemen.**

Ihren Wunschkunden zu kennen, hilft Ihnen, die Kommunikation, das Angebot und Ihr Auftreten auf Ihren Wunschkunden abzustimmen und ihn somit **magisch anzuziehen**.

Ihr Wunschkunde wird sich persönlich angesprochen fühlen. Er wird neugierig darauf sein, wie Sie ihm mit einem speziellen Angebot helfen können, seine **Herausforderungen zu lösen** oder **seine Wünsche zu erfüllen**.

### Wie, nur einen Wunschkunden?

Als kreativer Unternehmer mag es für Sie schwierig erscheinen, sich auf nur **einen** Wunschkunden festzulegen. Denn wahrscheinlich ist auch Ihr Angebot sehr vielseitig und verschieden. Doch auch hier gilt: **Weniger ist mehr**.

Lassen Sie sich nicht täuschen. Sie haben viele verschiedene Kunden. Für diese sind die Basisfähigkeiten bestimmt. Wollen Sie aber Spitzenleistungen bieten und in einem Segment Marktführer werden, müssen Sie sich auf eine bestimmte Zielgruppe konzentrieren und dieser etwas Besonderes bieten.

Der beste Problemlöser für diese Zielgruppe hat auch die Chance, zum Marktführer zu werden. Bleiben Sie immer mit Ihrem Blick bei Ihrer Zielgruppe und verbessern Sie ständig Ihre Leistungen.

- **Je klarer und homogener die Zielgruppe ist, desto klarer sind ihre Bedürfnisse.**
- **Je kleiner die Zielgruppe, desto besser und schneller wird man erfolgreich sein.**

***Ich komme hier nochmals auf mein Catering zu sprechen. Hier spreche ich im besonderen Brautpaare an. Was will diese Kundenzielgruppe?***

- *Sie wollen den schönsten Tag im Leben genießen.*
- *Sie wollen ihre Gäste verwöhnen.*
- *Sie möchten keine bösen Überraschungen erleben und gutes Essen genießen.*
- *Sie möchten, dass ihren Gästen der beste Service geboten wird und niemand verdurstet oder verhungert.*
- *Sie möchten fixe Preise. Dies trägt zu einem Wohlfühlfaktor bei.*

*All diese Punkte biete ich mit meinem Catering an. Nur so habe ich mir einen guten Namen gemacht und die Werbung hat sich verselbstständigt.*

**Hier noch eine Kundenzielgruppe, die mein Mann beim Brotservice schnell erkannte:**

- Es handelte sich um ältere Menschen, die den großen Einkauf alleine nicht mehr tätigen konnten.
- Sie sind nicht mehr mobil und besitzen kein Auto.
- Ihre Angehörigen wohnen nicht in der Nähe.
- Für sie ist es zu schwer, Getränke nach Hause zu tragen.
- Einmal in der Woche ein Großeinkauf wäre eine große Erleichterung.
- Sie möchten die Bestellung per Telefon tätigen oder gleich eine Einkaufsliste bei der Lieferung mitgeben.

***Wir boten einen wöchentlichen Lieferservice an,  
der bei allen Kunden meines Mannes sehr gut ankam.***

**Wie finden Sie genau Ihren Kunden?**

- Welche Kunden hat Ihr Unternehmen zur Zeit?
- Mit welchen Kunden macht Ihr Unternehmen die größten Umsätze?
- Bei welchen Kunden hat Ihr Unternehmen das beste Image?
- Welche Kunden sind die bisher angenehmsten und lohnendsten?
- Für welche Kunden ist Ihr Unternehmen auf Grund seiner speziellen Stärken am besten geeignet?
- Welche Kunden könnten Interesse bzw. Bedarf nach Ihren Produkten oder Dienstleistungen haben?
- Auf welche Kunden hat Ihr Unternehmen die größte Anziehungskraft?
- Wie würde Ihr Lieblingskunde oder Idealkunde aussehen?
- Welche Kunden passen am besten zu Ihrem Unternehmen?
- Welche Kunden werden in Zukunft die größte Bedeutung für Ihr Unternehmen haben?

# In 3 Schritten zu Deinem Wunschkunden

## Schritt 1:

### Vorbereitung

- Mach es Dir gemütlich
- Stell Dir doch einmal vor, es klopft an Deiner Tür und Dein Wunschkunde steht da, möchte Deine Dienstleistung oder Dein Produkt in Anspruch nehmen.
- Visualisiere Dir Deinen Wunschkunden ganz genau... Wie sieht er/sie aus?
- Wie alt ist er/sie?
- Mit welchem Anliegen kommt er/sie?
- Wobei kannst Du helfen?
- Wenn Du magst, trete einmal **innerlich in Kontakt mit Deinem Wunschkunden** und frage alles, was Dich interessiert.

### Was Dir noch helfen könnte, Deinen Wunschkunden herauszufinden:

- Mit welchem Kunden hat es Dir in der Vergangenheit so richtig **Spaß** gemacht zu arbeiten
- Mit wem ging es besonders leicht und waren Deine Methoden ganz **besonders erfolgreich**?
- Wen aus Deinem **Bekanntem- oder Freundeskreis** hättest Du gerne als Kunden? Haben sie Themen für die Du mit Deinem Angebot eine Lösung parat hättest?
- Hast Du Dein Business vielleicht einmal begonnen, weil Du in Deinem eine große Herausforderung gelöst hast und jetzt **anderen zeigen möchtest, wie Du das erreicht hast**? Dann bist Du (so wie Du damals warst) Dein Wunschkunde.

## Schritt 2:

### 10 Punkte zum Steckbrief

#### 1. Thema:

Worum geht es Deinem Wunschkunden? Möchte er mit seinem Solo-Unternehmen erfolgreich sein, abnehmen oder in 10 Wochen Millionär sein.

#### 2. Foto:

Ganz wichtig! Wie sieht Dein Wunschkunde aus? Visualisiere Dir Deinen Wunschkunden und dann gehe auf die Suche nach einem Foto (in Bilddatenbanken, Magazinen, etc). Füge dieses Foto in den Steckbrief ein und schaue Deinem Wunschkunden jedes Mal genau in die Augen, wenn Du einen Artikel schreibst oder ein neues Produkt entwickelst. Mach es nur für sie/ihn.

#### 3. Name, Alter:

Mach es persönlich! Wie alt ist Dein Wunschkunde? Wie heißt er/sie? Spreche ihn/sie in Gedanken persönlich an. „Hallo Nina Seidel, heute entwickle ich für Dich neuen Videokurs, der Dir zeigt, wie Du Deinen Wunschkunden wie magisch anziehst“

#### 4. Beruf:

Was arbeitet Dein Wunschkunde? Ist er selbständig oder angestellt? In welchen Branchen ist er unterwegs? Ist er zeitlich flexibel?

#### 5. Lebenssituation:

Ist Dein Wunschkunde verheiratet, Single oder geschieden? Hat er Kinder? Wie sieht das soziale Umfeld Deines Wunschkunden aus? Bekommt er Unterstützung von seinem Umfeld?

#### 6. Was denkt der Wunschkunde über sich?

Was sind die Glaubenssätze Deines Wunschkunden? Was hält er von sich? Was will er? Was beschäftigt ihn?

#### 7. Interessen, Freizeitgestaltung:

Die sind für Dich interessant, da sie Dir Deinen Wunschkunden als ganzheitlichen Menschen zeigen. Und vielleicht kannst Du Dein Angebot so gestalten, dass sich das gemeinsame Arbeiten für Deinen Wunschkunden wie Freizeitvergnügen anfühlt ;).

#### 8. Persönlichkeit:

Wie tickt Dein Wunschkunde? Was zeichnet ihn/sie aus?

#### 9. Bedürfnisse, Ziele, Wünsche:

Was möchte Dein Wunschkunde im Leben erreichen? Was ist ihm/ihr wichtig? Wovon träumt er/sie?

#### 10. Herausforderungen, Leidensdruck:

Was sind die Probleme, Themen Deines Wunschkunden? Was beschäftigt ihn so sehr, dass er sich Unterstützung holen möchte.

### Schritt 3:

#### Zeige Dich der Welt!

**1. Hänge Dir Deinen „Steckbrief: Wunschkunde“ an die Wand**

über Deinem Schreibtisch und schau ihn Dir jedes Mal an, wenn Du in Interaktion mit Deinen Kunden trittst, einen neuen Artikel schreibst oder ein neues Produkt entwickelst.

**2. Mach einen Perspektivwechsel!**

Versetze Dich in Deinen Wunschkunden und sehe die Welt aus seinen Augen. Was gefällt Dir, als Dein Wunschkunde? Was spricht Dich an? Und das berücksichtige dann, wenn Du wieder in Dich zurück schlüpfst und Deinen Artikel schreibst.

**3. Mache im Social Media Werbung**

und finde Deinen Wunschkunden. Gründe eine eigene Gruppe nur für Deinen Kunden.

Qualität, Kundendienst, Service, Schnelligkeit und Kundennähe werden immer wichtiger im Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Ziel einer kundenorientierten Unternehmensstrategie ist es, eine einzigartige Marktstellung zu erreichen, d.h. in einzelnen Marktsegmenten anders und besser als die Mitbewerber zu sein. Dazu gehört in erster Linie dass wir wissen wer unsere Kunden sind. Je besser Sie diese 3 Schritte erarbeiten umso schneller werden Sie einen Erfolg verbuchen. Zeige Dich der Welt wird im nächsten Kapitel noch im Marketing behandelt.

#### Beispiele aus der Praxis

***Hier ein Beispiel für unseren Frühstücksservice:***

Für diesen Kunden werden wir eine Minibiographie schreiben.

Seine Träume und Ziele sind für mich Marketinggold. Wenn Sie das wissen, wird Ihre Kommunikation bares Geld bringen.

Eisbrecher: Probleme Ihres Kunden müssen Sie besser beschreiben als er selbst es kann, dann wird der Kunde Sie für kompetent halten. Wenn Sie eines seiner Probleme beschreiben, wird er Ihnen vertrauen.

***Hier ein Beispiel aus der Praxis***

***Minibiographie aus Sicht Ihres Kunden in der Ich-Perspektive...***

***Wer ist mein Kunde?***

*Z.B. „Ich heiße Renate Muster, bin 35 Jahre alt, habe 3 Kinder und bin verheiratet. Ich mache am Morgen 5 verschiedene Jausen Päckchen, da jedes meiner Familienmitglieder einen anderen Geschmack hat. Ich gehe selbst arbeiten und es muss am Morgen alles schnell gehen. Wir frühstücken gemeinsam. Ich gehe als letzte außer Haus.“*

***Probleme, die die Kundin hat:***

*Pausenbrote machen, kein Brot zu Hause, es kostet zu viel Zeit, einkaufen zu gehen, da die Kinder schon aufstehen. Es ist nie das zu Hause, was die Familie gerne isst. Die Kundin braucht einen Brotservice, der ihr die Möglichkeit bietet, am Abend des Vortages das zu bestellen, was am Morgen punktgenau gebraucht wird.*

**Ziele und Träume der Kundin:**

*Schreiben Sie nun die Träume und Wünsche Ihrer Kundin auf. Denken Sie gut nach, was Ihre Kundin wünscht. Welchen Nutzen und welche Hilfe braucht sie?*

*Was ist der Vorteil: Es wird nichts mehr weggeworfen, da jeder seinen Geschmack befriedigen kann und es gibt kein Jammern mehr, dass jemand sein Pausenbrot nicht mag. Eine gesunde Jause kann hergerichtet werden, da es auch Vollkorngebäck gibt. Man braucht den Kindern kein Geld mitgeben, das dann für Süßigkeiten ausgegeben wird.*

*Mit diesem Kundenavatar finden Sie genau Ihren Kunden. Genau dieser wird glücklich sein, dass es Sie gibt. Wir betreiben schon seit mehr als 20 Jahren den Frühstücksservice. Unter unseren Kunden befinden sich auch viele ältere Personen, die selbst nicht mehr einkaufen gehen können. Des Weiteren können unsere Kunden auch fallweise bestellen, wenn überraschend Besuch kommt oder am Abend das Brot aufgegessen wurde. Sie können Ihre Bestellung bis 24:00 Uhr auf einem Anrufbeantworter hinterlassen und Sie bekommen die Ware bis spätestens 6:00 Uhr am Morgen geliefert. Verrechnet wird einmal im Monat mit Abbuchungsauftrag. Für die Zustellung verlangen wir einmal monatlich eine Gebühr.*

# Der Kunde hat ein Problem

## Ideen zur Lösung von Kundenproblemen

**Der Preis für den Wettbewerbserfolg ist die ständige Innovation.**

### Amerikanischer Unternehmensberater

**Innovationen sind vor allem aus drei Gründen wichtig:**

- Schneller Wandel der Technologien
- Schnellere Marktsättigung
- Schnellerer Wettbewerb

Die Einmaligkeit von Produkten und Dienstleistungen wird immer schwieriger zu verteidigen. Wer seinen Vorsprung als Marktführer halten will, muss immer besser werden. Stillstand bedeutet Rückschritt - denn die Wünsche, Bedürfnisse und technischen Möglichkeiten ändern sich schneller als je zuvor.

- Notieren Sie im Hinblick auf die Bedürfnisse, Probleme und Wünsche Ihrer Zielgruppe alle erfolgreichen Innovationen und Leistungsverbesserungen.
- Entwickeln Sie eine Innovations- und Servicestrategie, die sich auf wichtige, dauerhafte Kundenbedürfnisse konzentriert und zu den Stärken Ihres Unternehmens und der Mitarbeiter passt.

**Oft können Sie mit einer besseren Servicestrategie in eine Marktlücke hineinstoßen und Nutzen bieten, den die Konkurrenz sträflich vernachlässigt.**

Der Kundennutzen muss die treibende Kraft für alle Innovationen und Leistungsverbesserungen sein.

Schneller	luxuriöser	effizienter
Unschädlicher	leichter	sicherer
Freundlicher	einzigartiger	zeitgemäßer
einfacher	übersichtlicher	wertvoller
umweltfreundlicher	genauer	sauberer
universeller	rentabler	verständlicher
preiswerter	praktischer	menschlicher
angenehmer	kleiner	haltbarer
gesünder	effektiver	mobiler
schöner	bewusster	
persönlicher	größer	

Sie sollen aber umsetzbar und leistbar sein.

- **Inwieweit hilft Ihnen die Leistungsverbesserung bei der Lösung der brennendsten Probleme Ihrer Zielgruppe?**

**Inwieweit ist die Leistungsverbesserung von Ihnen auch umsetzbar?**

## Beispiele für mögliche Probleme, Bedürfnisse und Wünsche von Zielgruppen

Kunden

- Wollen gerne alles aus einer Hand
- Haben wenig Zeit zum Einkaufen
- Wollen nicht nur einkaufen, sondern auch kommunizieren
- Wollen bequem und schnell bezahlen
- Wollen Beratung
- Wollen ihren Gästen etwas Besonderes bieten
- Wollen Neues kennenlernen, suchen Anregungen, Ideen, Inspiration
- Wollen nicht lange suchen
- Wollen individuelle, spezielle Produkte

Notieren Sie die brennendsten Probleme und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe.

Bewerten Sie anschließend die verschiedenen Probleme und Bedürfnisse der Zielgruppe, die Sie für die brennendsten halten, anhand zweier Fragen:

- Wie brennend oder wichtig ist das Problem für Ihre Zielgruppe?
- Wie gut passt das Problem zu den Stärken Ihres Unternehmens?

**Wählen Sie anschließend die brennendsten Probleme Ihres Wunschkunden, die zugleich am besten zu Ihrem Stärkenprofil passen und Sie haben Ihre Spezialisierung.**

**Zielgruppen-Besitz ist wichtiger als Produktionsmittel-Besitz.**

**Den wenigsten Unternehmen gelingt es, ihre Marktführungsposition zu verteidigen.**

Ihre Spitzenposition muss durch die Erfüllung konstanter Grundbedürfnisse gesichert werden. Meiden Sie Risiken einer Spezialisierung, die sich auf Produkte oder Rohstoffe konzentriert. Diese sind austauschbar und ersetzbar.

Grundbedürfnisse hingegen, wie Ernährung, Information, Bekleidung, verändern sich nicht.

Beispiele für Formulierungen von Leitbildern und langfristigen Zielsetzungen:

- Wir sind der beste Anbieter von Finanzdienstleistungen.
- Wir sind der beste Problemlöser beim Einkauf von Lebensmitteln für ältere Menschen in...
- Wir sind die herzlichste Kinderboutique im Raum...
- Wir sind der beste Anbieter von Mittagsgerichten für Berufstätige im Innenstadtbereich.
- Wir sind der zuverlässigste Partner, wenn Sie heiraten, im Bezirk...
- Wir sind der schnellste Brotservice im Raum...

# Konsequenter Kundenfokus

Wie steigern Sie Ihre Anziehungskraft und die Nachfrage nach Ihren Produkten oder Dienstleistungen? **Die Antwort lautet: mit konsequentem Kundenfokus**

**Für jemand ganz Bestimmten etwas Besonderes sein,  
das ist der Kern der kundenorientierten Strategiebestimmung.**

Karl Albrecht (Gründer von Aldi)

Fokussierung auf kundenfreundliche Abläufe und auf umfassenden Kundennutzen soll auch bei den verschiedenen Abteilungen und Mitarbeitern oberstes Gebot sein. Immer wieder werden über Werbeagenturen hervorragende Serviceversprechen und -garantien nach außen hin angepriesen, ohne dass diese von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Die Erwartungshaltung der Kunden wird so erhöht, um diese dann zu enttäuschen. Dies wird dann mittels Mund-zu-Mund-Propaganda im negativen Sinne weiterverbreitet.

## 10 Grundsätze für totale Kundenorientierung

- Kundenorientierung muss vom Management von innen nach außen vorgelebt werden.
- Kundenorientierung muss jeder im Unternehmen praktizieren, deshalb sind alle einzubeziehen.
- Nur wenn alle MA motiviert, oder noch besser, begeistert sind, werden sie sich für die Interessen der Kunden einsetzen.
- Kundenzufriedenheit muss messbar sein.
- Veränderungen sind frühzeitig zu erkennen und zu berücksichtigen.
- Ein Feedback der gemessenen Kundenzufriedenheit ist an alle MA weiterzugeben.
- Hohe Kundenzufriedenheit erfordert Qualität und Vortrefflichkeit im Detail.
- Lernen Sie von den BESTEN, das sichert das eigene Handlungsniveau.
- Höchste Kundenzufriedenheit ist die Basis für Kundenbindung.
- Kundenzufriedenheit muss jeden Tag neu verdient werden.

**Machen Sie Ihre Stammkunden zu Geschäftspartnern oder besser noch zu Geschäftsfreunden.**

## Schritte zu einer kundenorientierten Unternehmensstrategie

**Diese sollten Sie bis zu diesem Zeitpunkt schon erarbeitet haben:**

- Ist-Situation, die speziellen Stärken ermitteln. Einzigartiges Stärkenprofil
- Suche nach dem erfolgversprechendsten Geschäftsfeld, Spezialisierung und Wachstumsfeld zum Nutzen des Kunden
- Suche nach der erfolgversprechendsten Zielgruppe
- Ergründen des brennendsten Problems der Kundenzielgruppe (größter Wunsch)
- Jedes Unternehmen hat seine speziellen Stärken und Schwächen. Nur wer Spitzenleistungen für seine Kunden spezialisiert, hat Erfolg. Nicht überall mittelmäßig mitmischen, sondern seine Zielgruppe mit seinen Produkten, seinen Leistungen und seinem Service regelrecht begeistern.

Der **Schlüssel zum Erfolg** liegt in einer **Konzentration der eigenen Stärken auf eine Marktnische**. Die Gewinne kommen von alleine, wenn man **das Profitstreben in den Hintergrund stellt** und sich auf die **Kundenzufriedenheit konzentriert**. So üben Sie eine Anziehungskraft auf Ihre Kunden aus.

## **Alles, was stört, ist der Kunde....**

Viele Unternehmen betrachten den Kunden als Störfaktor. Wem es hingegen gelingt, die richtige Zielgruppe zu identifizieren, und für deren brennendstes Problem Lösungen findet, hat den wirkungsvollsten Ansatz im Markt gefunden. Anziehungskraft und Nachfrage steigen. Preise können gesenkt und weitere Kunden gewonnen werden. Verbunden damit sind ein zunehmender Bekanntheitsgrad und Weiterempfehlungen.

### **Das Ergebnis: Gewinne, quasi automatisch.**

Diesen Spruch sollten alle Mitarbeiter auswendig lernen und dieses Schreiben soll in der Firma auf einem großen Plakat verewigt werden.

## **Der Kunde**

**Es ist der Kunde, der in dieses Geschäft das Geld bringt. Auch Dein Gehalt ist Teil dieses Geldes. Denk daran: Er kann auch woanders hingehen! Ohne den Kunden wärest Du hier überflüssig. Er gibt Dir erst die große Chance zu beweisen, dass Du an diesem Platz die richtige Person bist.**

**Der Kunde hat Wünsche und Bedürfnisse. Höre sie Dir an, versuche, sie zu erfüllen, oder gib sie sofort an die entsprechende Stelle weiter! Dieses Unternehmen, Dein Chef, Deine Kollegen und Du selbst leben von der Erfüllung dieser Wünsche. Da der Kunde dies weiß, will er keine kluge Belehrung, sondern ehrlichen Rat und sachliche Auskunft. Gib sie ihm freundlich, auch wenn er nicht in der rosigsten Stimmung ist!**

**Der Kunde hat genauso oft Ärger wie Du, aber bei Dir soll er ihn nicht haben. Er kann rechthaberisch oder launisch sein, wie Du. Er kann, wie Du, Vorurteile haben oder sich irren. Es ist für Dich wichtig, dass er keine dieser menschlichen Schwächen an Dir entdeckt.**

**Der Kunde ist unser Gast, begegne ihm entsprechend. Er soll sich mit Vergnügen und Hochachtung an unsere Firma und an Dich erinnern können.**

### **zu erarbeiten:**

- Wie werden die Stärken über die Mitarbeiter ständig kommuniziert?
- Wer sind die verantwortlichen Mitarbeiter?
- Welche Qualifikationen und Personalentwicklungsmaßnahmen müssen erfolgen?
- Wie wird mit den Kunden über die Stärken kommuniziert?
- Wie oft werden Mitarbeiter-Besprechungen dazu durchgeführt?
- Wie ist das Marketing aufgebaut?

## 8 Wege zu einer kundenorientierten Strategie

Entweder wir finden einen Weg – oder wir schaffen einen. (Hannibal)

Folgende Voraussetzungen haben Sie erarbeitet:

### **1. Basisfähigkeiten sind definiert und erfüllt.**

- Welche sind die Basisstärken, die in Ihrem Unternehmen definiert sind?
- Wie wird sichergestellt, dass die Basisfähigkeiten erfüllt sind und permanent überprüft werden?

### **1. Die strategische Stärke ist als Konzept schriftlich formuliert.**

- Worin liegt – klar definiert und abgrenzbar – die strategische Stärke Ihres Unternehmens?
- Welcher Nutzen wird geboten?
- Welcher Nutzen geht über die Basisleistungen aller Mitbewerber hinaus?
- Aus welchen Komponenten bestehen die Servicemaßnahmen?
- Welcher Zielgruppe bietet es einen zwingenden Nutzen?
- Welches Problem wird besser als bisher gelöst?
- Wo ist Ihr Unternehmen bester Problemlöser oder Marktführer?

### **2. Die strategische Stärke ist aus Sicht der Kunden klar erkennbar.**

- Wann wird von Ihnen eine Kundenbefragung durchgeführt?
- In welchem Umfang und welcher Häufigkeit wird diese durchgeführt?

### **3. Die Aktivitäten Ihres Unternehmens sind auf strategische Stärke und Ihre Zielgruppe ausgerichtet.**

- Welche Maßnahmen und Aktivitäten, bezogen auf Ihre strategischen Stärken, gibt es in diesem Jahr?
- Welche Aktionen sind als nächstes geplant und wer kann Sie dabei unterstützen?

### **4. Die strategische Stärke ist personifiziert.**

- Wie werden die Stärken über die Mitarbeiter ständig kommuniziert?
- Wer sind die verantwortlichen Mitarbeiter?
- Welche Qualifikationen und Personalentwicklungsmaßnahmen müssen erfolgen?

### **5. Die strategische Stärke wird permanent gegenüber Kunden und Mitarbeitern kommuniziert.**

- Wie wird mit den Kunden über die Stärken kommuniziert?
- Wie oft werden Mitarbeiter-Besprechungen dazu durchgeführt?
- Wie ist das Marketing aufgebaut?

### **6. Ein geeigneter Kooperationspartner ist gefunden.**

- Welche Leistung erbringt er?
- Wo und wie ist diese festgelegt?

### **7. Die strategische Stärke wird weiter ausgebaut und entwickelt.**

- Wie wird an der Weiterentwicklung gearbeitet?
- Wie werden die Mitarbeiter und Kunden eingebunden?

## 4.Kapitel

### Ihr Marketing

#### 5 Erfolgsfaktoren für Ihr Marketing

Diese Schritte und Denkansätze sind wichtig, um ein Marketingprofi zu werden.

Sie sind vielleicht ein guter Entwickler oder Dienstleister, aber kein guter Verkäufer. Es liegt an der richtigen Denkrichtung.

##### **Erfolgsfaktor Nr. 1**

- Ihre Websitebesucher entsprechen einem Zielkunden:
- Marktschreimarketing ist out, man will die ganze Welt erreichen. Nicht jedermann, sondern den einzelnen, bestimmten Kunden. Mein Zielkunde ist eine einzige Zielperson, die genau meinem Idealkunden entspricht. Den Kunden wünschen Sie sich. Er ist Ihr bester Kunde und mit ihm erwirtschaften Sie Ihre Umsätze.
- Mit einem konkreten Menschen kommunizieren - nicht mit der großen Masse. Diese Person hat Ängste, Ziele, Träume. Das sind die Hotbuttons. Sie müssen die Probleme Ihres Kunden aufspüren.

##### **Erfolgsfaktor Nr. 2**

- Ihr Angebot ist ein Hindernis.
- Ihr Kunde geht auf ein Ziel zu. Ihr Produkt ist ein Hindernis. Der Kunde sucht nicht nach Ihnen und Ihrem Produkt. Der Kunde sucht seinen Nutzen. Ihr Kunde interessiert sich nicht für Sie. Nicht im ersten Kontakt. Er interessiert sich dafür, seine Ziele zu erreichen und seine Probleme zu lösen.
- Viele erzeugen ein Produkt oder eine Dienstleistung und fragen sich vorher nicht, ob es wirklich gebraucht wird.

99% der Firmen stellen sich, den Dokortitel, die tolle Kanzlei usw. in den Vordergrund. Ihre Kunden möchten ruhig schlafen und möchten die Probleme die Sie haben jemanden übergeben. Werden Sie zum persönlichen Problemlöser. Sie sollen alles auf den Nutzen des Kunden ausrichten. Oder Sie sind Personaltrainer, damit Menschen abnehmen. Stellen Sie nicht Ihr 400seitiges Buch in den Vordergrund, sondern das Ziel des Kunden. Warum will er abnehmen? Auf dieser Frage sollte der Fokus liegen und nicht auf Ihrem Konzept.

##### **Erfolgsfaktor Nr. 3**

- Eine Kaufentscheidung ist immer eine emotionale Entscheidung.
- Wir treffen diese Kaufentscheidung immer wieder. Sie wird zuerst emotional getroffen und dann und erst in weiterer Folge schaltet sich das logische Denken ein. Versuchen Sie nicht, logisch zu argumentieren. Ihre Kunden wollen emotional aufgebaut werden.

#### **Erfolgsfaktor Nr. 4**

- Erfolgreich Verkaufen heißt AHA-Erlebnisse schaffen. Gute Inhalte schaffen.
- Dann können Sie Ihre potentiellen Kunden zu zahlenden Kunden machen.
- Wenn Sie in der Lage sind, Ihre Videos, Ihre Informationen oder Ihr Wissen mit einem AHA-Effekt zu versehen, dann kommen die Kunden auf Sie zu.
- Wenn Sie in der Lage sind, ein Problem des Kunden zu lösen und ihm Wissen angedeihen lassen, das er vor dem Besuch Ihrer Homepage noch nicht hatte, dann wird er bei Ihnen kaufen.
- Geben Sie extrem viel aber nicht zu viel. Kunden wollen nicht mit Informationen überflutet werden.
- Geben Sie jedoch Ihr Bestes und finden Sie heraus, was Ihr Kunde wirklich will. Wenn Sie anfangen, gute Inhalte zu erstellen, kommen Ihnen wieder 10 Ideen für weitere Projekte in den Sinn.
- Bieten Sie eine Webseite mit Wissen, das Sie auch verkaufen können.

**Vermitteln Sie echten Mehrwert und Sie brauchen sich über Ihr Marketing nie wieder Gedanken zu machen.**

#### **Erfolgsfaktor Nr. 5**

- Mein klares Ziel ist immer eine einzige Aktion - nicht mehrere Aktionen. Mit allem, was wir machen, wollen wir nur ein Ziel erreichen.
- Was ist das Ziel des Inhalts?
- Was soll der Kunde damit machen?
- Fordern Sie Ihre Kunden zum Handeln auf.

Das wirklich Wichtige ist die Kommunikation. Man sollte sein Gegenüber genau kennen. Um ihn viel besser kennenzulernen, Dazu brauchen Sie den bereits erarbeiteten Steckbrief.

## Meine eigene Geschichte

### Geschichten, die das Leben schreibt:

***Die Neugierde war nicht das Problem,  
jedoch das Wissen um die Problemlösung von nur einer Zielgruppe.***

*Da ich sehr neugierig bin und immer wieder nach Geschäftsmöglichkeiten Ausschau hielt, die interessant sind und nebenbei auch noch zu unserem Einkommen beitragen, bin ich in jungen Jahren auf den Direktvertrieb gestoßen. Heute weiß ich, dass ich der breiten Produktpalette und dem großen Potenzial an möglichen Kunden zum Opfer gefallen bin. Die Neugierde hat mich zum Direktvertrieb gebracht. Die Problemlösung hatte ich auch, aber ich wendete diese bei zu vielen Kunden an und spezialisierte mich nicht. Hätte ich damals schon das Wissen von heute gehabt, wäre vieles anders ausgegangen. Damals hörte man immer wieder, man solle positiv sein. Seine Kundenkontakte oder auch sogenannte Kaltkontakte müsste man abarbeiten. Zehn Anrufe am Tag - ein potenzieller Interessent. Das war am Anfang keine leichte Aufgabe. Ich wurde darin Spezialistin.*

*Hätte ich mir seinerzeit schon das Wissen der Problemlösung und der Spezialisierung angeeignet, wäre ich damals schon sehr erfolgreich gewesen.*

### Fehler, die ich machte

- Ich war und bin kreativ.
- Ich hatte zum Teil zu viele Ideen, die ich umsetzen wollte.
- Ich habe mich auf keine Zielgruppe und die Erfüllung derer Wünsche konzentriert, sondern ich war Kauffrau - dies aber mit Leib und Seele. Ich bin daran gescheitert, jedoch nicht daran zerbrochen.

### Meine Vergangenheit:

*Ich führte 11 Jahre bis zu drei Nahversorgergeschäfte im Filialsystem, mit insgesamt 15 Mitarbeitern und bildete 8 Lehrlinge aus. Da ich sofort ein zweites Standbein aufbaute indem ich den Partyservice vorantrieb, hatte ich viel zu tun. Ich bot viele Waren des täglichen Bedarfs an und Catering machte ich auch für Alles und Jeden. Seit 2004 gebe ich meine Erfahrungen als Lebensmittelkaufmann an mehr als 2500 interessierte Teilnehmer weiter und bin im WIFI Linz für die Ausbildung zum Caterer zuständig.*

### Meine Gegenwart:

*Als ich mich auf meine Karriere als Caterer konzentrierte und meine Filialen an Mitarbeiter und gemeinnützige Vereine weitergab, kam mir mein Sohn unbewusst zu Hilfe.*

### **Zielgruppe finden**

*Mein Sohn heiratete und ich bekam all die Probleme mit, die ein Brautpaar hat, das sich dazu entschließt, gemeinsam durchs Leben zu gehen. Oft werden die Vorbereitungen für die Hochzeit eine Zerreißprobe für die zukünftige Ehe, um nicht zu sagen, für die Hochzeit an sich. Ehrlich gesagt wundert es mich nicht, wenn hier schon keine Ehe zustande kommt, mit dem Aufwand, der oft betrieben wird.*

## **Nutzen für die Kunden erzeugen**

*Ich erkannte dieses Problem für mein Geschäft und seither bin ich Spezialistin für Hochzeitscatering. Ich biete viel mehr als Catering und Essen an. Mein Catering umschließt einen Wohlfühlfaktor, der in Geld nicht zu bemessen ist. Dies ist mein Nutzen an meine Kunden.*

## **Einzigartigkeit**

*Das nächste Problem, das die Brautpaare hatten, waren natürlich die hohen Kosten, die im Vorfeld nicht einfach zu kalkulieren sind. Ich entwickelte das All-inclusive-Catering.*

*„Warum nur den Urlaub all-inclusive buchen?“*

*Meist bezahlen die Eltern das Essen. So können sie im Vorfeld die genauen Ausgaben kalkulieren.*

## **Karmisch:**

*Ich helfe den Brautpaaren, alles gelassener und mit Vorfreude zu sehen. Dies ist meine Aufgabe, mehr als alles andere.*

## **Geschenk**

*Die Brautpaare bekommen von uns ein Sektfrühstück als Geschenk, und wenn der Sektempfang in der Location stattfindet, ist auch dieser inkludiert. Auch bekommen sie eine gratis Hochzeitsetikette für die Weinflaschen.*

## **Was ist passiert:**

*Vorher machte ich Catering für viele Menschen. Dies mache ich auch heute noch. Nur sind es nun keine kurzfristigen Aufträge mehr. Hochzeiten werden ein bis zwei Jahre im Voraus geplant und so werden auch meine Aufträge kalkulierbar. Es handelt sich hier um Größenordnungen, die von 50 bis 350 Personen reichen. Ich kann meine Mitarbeiter genau einplanen - und nicht nur das, auch das Einkommen ist geregelt.*

*Es kommen die Zielgruppe, die Spezialisierung, der Nutzen, die Einzigartigkeit und das karmische Prinzip zum Tragen.*

## Meine Zukunft

Da ich in drei Jahren in Pension gehe und das Catering an Mitarbeiter weitergebe, baue ich zur Zeit das kreACTIVE Erfolgsprogramm für Unternehmer auf. Da ich auf langjährige Erfahrung im Unternehmertum zurückgreifen kann ist meine Zielgruppe ganz klar.

## Meine Zielgruppe:

Ich unterstütze selbständige Kaufleute oder Neugründer aus dem Lebensmittelhandel und der Gastronomie, indem ich den Fokus auf kreative Ideen und Marktnischen richte damit Sie neue Chancen erkennen. Ich entwickle mit meinen Kunden ein Konzept, das zur Person passt und so innovativ ist, dass es sich klar von den Mitbewerbern abhebt.

- Sie sind der Alleskönner, der mehr Freizeit braucht?
- Sie möchten ein geregelteres Einkommen und mehr Überblick?
- Sie möchten eine Vision und eine Lebensaufgabe verfolgen die genau zu Ihnen passt?
- Sie wünschen sich, dass Ihre Arbeit Spaß macht und Sie mit Begeisterung hinter Ihrem Ziel stehen?
- Sie haben eine Idee und wissen nicht wie Sie diese umsetzen sollen?
- Sie möchten ein Konzept erarbeiten, möchten dies aber nicht alleine tun?
- Sie sind zwischen 20 und 65 Jahren alt?

Dann sind Sie genau meine Kundenzielgruppe

## Mein Nutzen für den Kunden:

Es ist zu meiner Mission geworden, anderen Inhabern von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu helfen, **an Ihrem Geschäft und nicht nur in Ihrem Geschäft zu arbeiten. Ich zeige Ihnen wie Sie mit neuen Marketing Modulen in der heutigen Zeit Schritt halten.**

Dies alles zu fairen Preisen mit hohem Gewinn.

Ich biete Ihnen die ideale zukunftsbringende Lösung.

Ich begleite Sie in einem dualen Ausbildungssystem von Unternehmer und Mitarbeiter zu mehr Gewinn und Freiheit. Ihre Mitarbeiter werden in einer noch nie dagewesenen Form über Videos in einem Mitgliedsbereich im Internet geschult. Orts und Zeit ungebunden. Auch biete ich eine Audio CD an, wo Ihre Mitarbeiter Hilfestellung für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit bekommen.

## Einzigartigkeit:

Ich biete Ihnen ein zweimal zwei Tagen Unternehmertag an. Die wichtigsten Eckpfeiler, warum selbständige Unternehmer über diese einmalige Trainingsform nachhaltig erfolgreich werden sind.....**Das Training findet in natürlicher Umgebung statt.** Weg vom Alltag, Weg von Zwängen - rein in die Natürlichkeit. Menschen wollen es mit Menschen zu tun haben die natürlich sind. Ich bemühe mich um eine Umgebung die dem zuträglich ist.

## **Unternehmertum und Persönlichkeit werden aufbauend geschult**

Bei diesem einzigartigen Training steht der Mensch im Mittelpunkt. Dazu gehören nicht nur unternehmerische Fähigkeiten, sondern auch eine gesunde Basis an Selbstvertrauen und Persönlichkeit. Deshalb wird an beidem intensiv gearbeitet. Durch begleitendes Mentaltraining und Entspannungsübungen von Profis erfahren Sie, wieviel Kräfte und welches Potential in Ihnen stecken. Gepaart mit Unternehmertum werden Sie mit Leichtigkeit und Spaß während des Trainings neue Techniken anwenden und durch das Tun sofort verinnerlichen. Weiters können Sie durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern profitieren. Es erwartet Sie viel Abwechslung und Erlebnis. **Zum Experten und Profi braucht es Zeit.** Um neue Techniken, förderliche Verhaltensweisen und geschickte Vorgehensweisen fundiert in das eigene Handeln aufzunehmen, braucht es Zeit.

Aus diesem Grund habe ich das Unternehmer 1:1 Coaching so entwickelt, dass sie sich einem halben oder einem Jahr tiefgreifende Qualitäten erarbeiten. Egal wie gut sie heute schon sind. Dabei geht es nicht um die Geschwindigkeit sondern um die Qualität.

### **Qualität im Leben und im Unternehmertum**

### **Karmisch:**

Ich mache andere erfolgreich und werde dadurch auch erfolgreich. Ich habe karmische Businesspartner mit denen ich mich austausche und wir gehen gemeinsam den Weg zum erfolgreichen Unternehmer.

### **Geschenk:**

Bei mir bekommen Sie von Beginn an unserer Zusammenarbeit viele Unterlagen gratis. Weiters gibt es für Ihre Mitarbeiter gratis eine 14tägige Impulstankstelle. Ich arbeite immer wieder daran Ihnen, als mein Zielkunde, Geschenke in die Hand zu geben, die Ihnen auf Ihrem Weg zu einem erfolgreichen Unternehmer helfen.

**Also worauf warten Sie noch?**

**Krempeln Sie die Ärmel hoch.**

**Was ist Ihre Idee, passend für genau Ihre Kundenzielgruppe?**

**Ich helfe Ihnen gerne dabei. Gehen wir Ihren Weg gemeinsam.**

**Rufen Sie mich an**

**0664-3502575**

**oder schreiben Sie mir eine Mail**

**[rehotz@hotmail.com](mailto:rehotz@hotmail.com)**

**besuchen Sie meine Homepage**

**renatehotz.com**

**Mein Geschenk an Sie :**

**Ich lade Sie ein die PDF Datei zu diesem Buch mit den Arbeitsunterlagen von meiner Homepage gratis herunter zu laden. Diese Unterlagen helfen Ihnen in besonderer Weise Ihr Geschäft erfolgreich voran zu treiben.**

**Haben Sie schon mein Gratis Ebook?**

**Punktgenau zu Ihrem Geschäft....**

**Ihre 11 Schritte zum Ziel**

**Wenn nicht fordern Sie auch dieses über meine Homepage an.**

## 5 Kapitel

### Ihre Partner

#### **Die zwei fatalsten Fehler, die Sie vermeiden sollten, wenn Sie neue Mitarbeiter brauchen**

**Eines der massivsten Probleme im Handel** ist momentan, dass alle Chefs klagen, dass sie keine geeigneten Mitarbeiter finden, geschweige denn Lehrlinge. Viele behaupten, sie hätten die schlechtesten, unqualifiziertesten und unmotiviertesten Mitarbeiter, die es gibt.

**Geht es IHNEN auch so?**

**Verzeihen Sie mir eine Frage von meiner Seite...  
Wer hat diese Mitarbeiter eingestellt?**

#### **Pressemitteilungen können schockieren**

- 80% aller Mitarbeiter sind unzufrieden mit ihrem Vorgesetzten
- Jeder fünfte Arbeitnehmer kann seine Vorgesetzten nicht ausstehen
- Neun von zehn Angestellten hegen aufgrund tiefgreifender negativer Erfahrungen sogar eine innere Missstimmung gegen ihren Chef

Das sind deutliche Alarmsignale! Vor allem, wenn immer wieder betont wird:

**Das Kapital Ihres Unternehmens steckt in den Köpfen Ihrer MA.**

**Fehler Nummer eins ist...**

**Es wird zu spät reagiert**

Erst, wenn Feuer am Dach ist und es zu einem Engpass kommt, will man etwas unternehmen. Seien wir mal ehrlich: Bei den wenigsten passiert es, dass durch den Todesfall eines MA eine Stelle frei wird. In den meisten Fällen ist es vorhersehbar und man reagiert trotzdem nicht. Meist leistet der Chef ein paar Wochen zusätzliche Stunden und erst dann kommt das noch größere Dilemma. Dann erst geht man auf die Suche nach einer geeigneten Kraft.

**Fehler Nummer zwei ist...**

**Sie haben keine genaue Stellenbeschreibung  
und Vorstellung Ihres zukünftigen Mitarbeiters**

Das ist dasselbe, wenn die Waschmaschine kaputt wird und man kauft einen Geschirrspüler, weil die Waschmaschine nicht lieferbar ist. Man steht unter Druck und dann nimmt man alles, was man bekommen kann. Einen Vorteil hat eine Waschmaschine: sie wird wirklich dort eingesetzt, wofür sie am besten geeignet ist, nämlich zum Wäschewaschen. Es käme niemand auf die Idee, Teller in die Waschmaschine zu geben, um diese zu reinigen.

## **Die gute Nachricht ist: Sie können etwas dagegen tun!**

Das Beispiel ist jetzt sehr übertrieben dargestellt, aber wenn wir mal eine Minute ehrlich sind, werden MA oft wirklich nur wie Gebrauchsgegenstände behandelt. Wenn Sie funktionieren, ist alles gut. Man braucht nicht zu loben, denn es passt ja sowieso alles.

**Nicht geschimpft, ist genug gelobt.  
Hier machen wir gleich den ersten Halt...  
Arbeiten Sie selbst auch so?**

- Wann haben Sie Ihre MA das letzte Mal wirklich gelobt?
- Wann haben Sie Ihrer Frau das letzte Mal gesagt, wie toll es ist, dass es sie gibt?
- Wann haben Sie mit Ihren Kindern das letzte Mal gespielt und/oder sie gelobt?

**In diesem Kapitel zeige ich Ihnen, wie Sie genau Ihre MA finden  
und diese zu kreativen – aktiven – und gewinnbringenden  
Persönlichkeiten entwickeln.**

**Es gibt nur zwei massive Erfolgsfaktoren, um genau Ihren MA zu finden:**

Dieser Denkansatz ist wichtig, damit Sie mit Sicherheit genau die Mitarbeiter finden, die Sie in Ihrem Geschäft unterstützen.

### **Fähigkeiten und Leidenschaften der zukünftigen Mitarbeiter finden!**

Unsere zukünftigen MA sind Menschen mit vielen Fähigkeiten. Was aber passiert? Die Fähigkeiten und Leidenschaften, die in einem Menschen stecken, jene Bereiche, in denen er wirklich gut ist, nach diesen wird nicht gefragt. Die Menschen werden dort eingesetzt, wo gerade Not am Mann ist. Ob unser MA für diese Art von Tätigkeit überhaupt geeignet ist, spielt hier keine Rolle. Genau das ist jedoch die wichtigste Voraussetzung, um gute MA zu finden.

### **Sie finden für Ihren Betrieb nicht die geeigneten Mitarbeiter?**

Es ist leichter als man denkt, wenn man der Suche nach geeigneten MA die erforderliche Aufmerksamkeit widmet. Ich gebe zu, es gibt diese MA nicht wie Sand am Meer - man muss sie suchen. Dies ist eine Aufgabe, die nicht von heute auf morgen erledigt ist. Dies ist eine Aufgabe, die in Ihrer gesamten Unternehmerzeit eine der wichtigsten Aufgaben darstellt - wichtiger noch als Bilanzzahlen oder Marketing.

**Was ist nun erforderlich,  
damit Sie wirklich Schritt für Schritt  
zu den Mitarbeitern kommen, die Sie sich wünschen?**

### **Hören Sie sich um!**

Dazu müssen Sie immer aufmerksam sein. Sie müssen mit Menschen sprechen, die Ihnen auffallen und sehr engagiert sind. Dies ist die erste Aufgabe.

### **Formulieren Sie genaue Vorstellungen!**

In weiterer Folge brauchen Sie selbst genaue Vorstellungen von Ihrem zukünftigen Mitarbeiter. Damit meine ich, von Ihrem speziellen Mitarbeiter, dem Sie sofort Ihre Familie anvertrauen würden. Der für Sie nachts aufsteht, wenn Sie eine Panne haben, und Ihnen aus der Patsche hilft. Der drei Wochen für Sie die Stunden übernimmt, wenn Sie krank sind oder wenn Sie Urlaub machen. Der bereit ist, im Geschäft alles zu geben, damit die Gewinne steigen.

**Das sind Dinge, die man nicht nebenbei erledigen kann.** Dazu ist es oft nötig, Hilfe von außen anzunehmen und die ersten Schritte mit jemandem zu gehen, der alles von oben betrachtet. Der auch Ihre Fehler sieht, die Sie bis jetzt gemacht haben, der Sie dabei unterstützt, Ihre MA-Suche in Zukunft in die richtigen Bahnen zu lenken. Wenn Sie einmal sehen und spüren, wie schön und beruhigend es ist, die besten Mitarbeiter der Welt zu haben, ist das die schönste Belohnung für Ihre Mühen.

Hier noch eine Hilfestellung:

### **IQ oder EQ - was ist wichtiger?**

Der emotionale Quotient spielt bei der Einstellung von MA eine immer größere Rolle. Diese Personen können die eigenen Emotionen erkennen und managen, sie können sich selbst motivieren und sich in andere Menschen hineinversetzen. Der emotionale Zustand, in dem wir uns befinden, ist für unseren Erfolg bestimmender als Herkunft, Intelligenz, Kapital oder Bildung.

Sie haben vielleicht schon das Fehlen des EQ bei anderen bemerkt, nämlich dann, wenn sich ein Kollege nicht beherrschen konnte und kein Gespür für die Gefühle anderer zeigte: Er benimmt sich wie eine Dampfwalze.

## Der Mitarbeiter als Buhmann, oder doch nicht richtig behandelt...?

### 4 Personen verhindern Ihren Erfolg

Eine kleine Geschichte über vier Mitarbeiter namens **Jeder**, **Jemand**, **Irgendjemand** und **Niemand**. Es ging darum, sich dringend eines wichtigen Kunden und seines Problems anzunehmen und **Jeder** war sicher, dass sich **Jemand** darum kümmert. **Irgendjemand** hätte es tun können, aber **Niemand** tat es. **Jemand** wurde wütend, weil es **Jedermanns** Aufgabe war. **Jeder** dachte, **Irgendjemand** würde es tun, aber **Niemand** wusste, dass **Jemand** es nicht tun würde. Schließlich beschuldigte **Jeder Jemand**, weil **Niemand** tat, was **Irgendjemand** hätte tun können.

Das sind auch genau die vier Mitarbeiter, die gerne folgende Phrasen verwenden:

**Man müsste..., man sollte..., man könnte...!**

**Kennen Sie das?**

Diese vier Personen finden wir auch im eigenen Spiegelbild wieder. Man ist doch auch selbst immer wieder versucht, solche Ausreden zu finden. Ob als Führungskraft oder Elternteil, ob als Mitarbeiter und Angestellter. Der meiste Stress eines Unternehmers sitzt oft genug in den unerledigten Dingen und dringenden Entscheidungen, die hinausgeschoben werden.

Diese vier Mitarbeiter verhindern nicht nur den Erfolg eines Unternehmens massiv, das Problem beginnt bereits bei der Auswahl des **Personals**.

**Dies ist Unternehmersache und deshalb  
kann auf niemanden die Schuld geschoben werden!**

### Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt

Diesen Satz kennen Sie sicher. Er steht in vielen Mitarbeiter-Zeitungen, wird gerne auch auf Firmenfeiern benutzt und dann noch stolz ergänzt mit:

**Nichts ist so wichtig wie unsere Mitarbeiter.**

Diese Aussage ist weit verbreitet.

Aber nicht einmal ein Bruchteil der Mitarbeiter, die mit Kunden zu tun haben, können von sich behaupten, dass Sie tatsächlich als wichtige Ressource in einem Unternehmen wahrgenommen werden.

## Umfragen mit Kunden

In einem Automobilkonzern wurden die Kunden gefragt, was der ausschlaggebende Punkt dafür war, dass sie gerade bei diesem Unternehmen gekauft haben. Der allererste Faktor war der erste Kontakt mit der Telefonzentrale und am Empfang. Dort habe man sich Zeit genommen und alle Fragen mit Geduld beantwortet.

**Nicht das Auto oder die Technologie - nein, der Mensch.**

Tatsache ist, dass man, wenn man nach einer Menge Tonbandansagen und mehrmaligem Drücken der gewünschten Nummerntaste zum gewünschten Ansprechpartner und damit an sein Ziel kommt, einen Menschen am Telefon hat, der mit einem spricht, letztendlich nicht immer die Auskunft erhält, die man sich wünscht.

### ***Ich bekam erst vor kurzem die Antwort:***

*„Da kann ich leider nicht helfen, da müssen Sie eine Beschwerde schreiben.“*

*Wohlgemerkt an die Firma des MA, mit dem ich gerade sprach, soll diese Beschwerde gerichtet sein. Nur dumm, wenn der gleiche MA womöglich für die*

*Beschwerdebrieife zuständig ist. Bleibt wahrscheinlich in letzter Instanz dann das Universum.*

*Nach langem Suchen nach dem Postfach für die Beschwerdeeingabe im Internet war mein*

*Frust schon abgeschwächt und ich überlegte, das Unterfangen nicht mehr weiter zu*

*verfolgen. Ich tat es dann trotzdem und wundersamerweise bekam ich dann doch noch*

*einen Anruf - das war dann auch der Ausschlag dafür, dass ich meinen Telefonanbieter nicht*

*wechselte.*

## Kennen Sie...

### Die Champignonmethode?

Die große Masse der Mitarbeiter wird nach der Champignon-Methode geführt:  
Sie werden im Dunkeln gehalten, bekommen regelmäßig eine Fuhre Mist übergekippt  
und wer den Kopf raussteckt, wird abgeschnitten.

Nur wer dem MA bewusst macht, welch tragende Rolle er in der Firma und im Kontakt mit den Kunden ausfüllt, und ihn dahingehend schult, wird auch Mitarbeiter haben, die ihn als Unternehmer unterstützen.

**Hier muss in erster Linie angesetzt werden.**

- Dem Mitarbeiter muss mehr Achtung entgegengebracht werden.
- Er darf nicht mehr in der untersten Gehaltsschiene zu finden sein.
- Die Mitarbeiter brauchen bessere Arbeitsmodelle.
- Familie und Beruf sollen besser vereinbar sein.
- Dem Mitarbeiter soll und muss mehr Verantwortung übergeben werden.
- Denn: Nur wer weiß, wie wichtig er ist, und wer seine Arbeit liebt, wird diese Arbeit auch hervorragend machen.

## Die 25 % Theorie

**Höchstens 25 % der Menschen** sind bereit und in der Lage, Höchstleistungen zu vollbringen. Sie sind motiviert, sie handeln selbständig, sie wollen etwas bewegen.

**Dann gibt es 25 %**, die sich von Höchstleistungen der Kollegen anstecken lassen. Diese kann und muss man motivieren. Sie sind die Mitarbeiter, um die es sich zu kämpfen lohnt. Die zwar nie die Mannschaft mitreißen, sich aber mitreißen lassen.

**Dann gibt es jene 25 %**, die gerade das Nötigste tun. Solche MA sind in einem Unternehmen nur zu ertragen, wenn Sie genügend Mitarbeiter der ersten beiden Gruppen haben. Sie machen pünktlich Feierabend, sind schwer bis gar nicht zu motivieren und stellen im direkten Kundenkontakt eine ständige Gefahr für den Unternehmer dar.

**Und schließlich gibt es dann diejenigen 25 %**, die auch bei der Ausbildung wenig Ehrgeiz und schon gar keine Verantwortung und/oder Aktivität entwickeln. Meist gehören sie zu den Niedrigverdienern. Im direkten Kundenkontakt sind sie eine absolute Gefahr.

### Stellenbeschreibung

Es beginnt bei der Mitarbeiter-Suche: Es werden keine genauen Stellenbeschreibungen ausgeschrieben, weil man fürchtet, dass sich überhaupt niemand darauf meldet. Da beim Personalfaktor (Prozentanteil der Personalkosten zum Nettoumsatz) sehr gespart werden muss, kann man sich ja keine großen Sprünge erlauben. Wer hier spart, spart auch beim Kunden. Denn in den Geschäften, wo nicht genügend qualifiziertes Personal im Einsatz ist, wird auch der Kundenfluss ausbleiben. Wer die Mitarbeiter wegrationalisiert, wird auch bald Kunden einsparen - wer geht schon gerne in ein Geschäft, in dem er erst lange warten muss, bis er bedient wird, um dann doch keine qualifizierte Auskunft zu seinem Anliegen zu erhalten?

#### Ihre Aufgabe:

Schreiben Sie eine genaue Stellenbeschreibung für Ihre Mitarbeitersuche!

Welche Anforderungen stellen Sie an den Menschen?

Welche Fähigkeiten soll er mitbringen?

Welche Aufstiegsmöglichkeiten hat Ihr Mitarbeiter?

Welches Verdienstschema bieten Sie an?

Welches Arbeitszeitmodell steht dem Mitarbeiter zur Verfügung?

#### Mein Tipp:

Je präziser Sie die Stellenbeschreibung ausarbeiten, umso hochwertigere Mitarbeiter werden Sie anziehen.

## Wer schreibt schon in einem Stellenangebot:

### Wir suchen.....

- Sie als verlässliche Mitarbeiterin (bitte, wenn Sie einen Mann suchen, dann geben Sie dies auch an) zur Verstärkung unseres Teams.
- Sie sind flexibel und haben einen Führerschein?
- Sie sind verlässlich, freundlich und ehrlich und haben Spaß an der Arbeit?
- Sie sind kreativ und bringen dies in Ihrer Tätigkeit gerne zum Ausdruck?
- Sie stellen an sich einen sehr hohen Standard bei der persönlichen Hygiene?
- Sie sehen stets adrett aus und tragen gerne Arbeitskleidung?
- Sie tun alles zum Wohle des Kunden und ärgern den Chef nie?
- Sie sind an Weiterbildung interessiert, die vom Chef bezahlt wird?

### Wir bieten Ihnen ...

- Ein flexibles Arbeitszeitmodell unter Berücksichtigung Ihrer Familie in Form eines Monatsdienstplanes
- Interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit mit Aufstiegsmöglichkeiten
- Anfangsgehalt von ..... netto für 6 Monate, dann nach Leistung verhandelbar
- Zukunftsorientierte Wissensvermittlung in Praxis und Theorie bei freier Zeiteinteilung
- Wenn gerade Sie sich angesprochen fühlen, dann vereinbaren sie einen Termin unter
- Telefon Nr. ....bei Herrn oder Frau.....

**Dann sind Sie bei uns richtig!  
Sie werden sich wohl fühlen und gerne zur Arbeit gehen.  
Denn alles, was Sie gerne und mit Leidenschaft tun...  
in dem sind Sie Spitze,  
es macht Freude und  
Sie tun es gerne.**

### Was kostet mehr Geld...

Kaum eine Firma macht sich überhaupt Gedanken darüber, welche Mitarbeiter sie braucht. Meist kommt als erste Antwort: „Die Annoncen in Zeitungen sind viel zu teuer“. Wie teuer aber ein nicht qualifizierter und unmotivierter Mitarbeiter im Laufe der Zeit ist, daran denkt in diesem Moment niemand.

*In einem Seminar jammerte ein Tankstellen-Besitzer, er habe die dümmsten Mitarbeiter aufgegabelt - wirklich mit dieser Wortwahl.*

*Ich stellte ihm die Frage, wer denn die Mitarbeiter eingestellt hat. Da kam großes Unverständnis in seine Gesichtszüge und ich bekam zuerst keine Antwort.*

*In weiteren Gesprächen kam an den Tag, dass er bei seiner Abwesenheit das Büro absperrt, mit der Begründung, seine Mitarbeiter könnten ja im Computer schnüffeln. Gerade solchen Unternehmen passiert es vermehrt, dass sie auch bestohlen werden – er erwartet es geradezu von seinen Mitarbeitern.*

**Seien Sie vorsichtig mit Ihren Wünschen, Ihrem Denken und Ihren Erwartungen -  
vor allem auch mit Ihren Worten,  
denn alles könnte wahr werden!**

## Die neue Generation von MA

Angesichts ständiger Entwicklungsprozesse müssen alle sofort reagieren und entsprechende Maßnahmen ergreifen können. Wir müssen auf Veränderungen frühzeitig aufmerksam werden. Regelmäßige Standortbestimmungen über Weg und Ziel bieten die Möglichkeit, die Zusammenarbeit im Team zu verbessern.

## Wollen wir brave Mitarbeiter?

### Wenn ein MA gut funktioniert, heißt das:

Er ist immer da, er denkt möglichst unauffällig mit und macht alles so, wie es sich der Chef vorstellt... Dann ist er brav. Das ist heutzutage ganz normal, dafür wird er bezahlt.

### Aber wollen Sie das?

### Aufgabe für Sie:

#### Welche Mitarbeiter wünschen Sie sich wirklich?

Schreiben Sie für sich eine Liste mit all den Eigenschaften, die Ihr MA mitbringen soll.

## Die Jungen Wilden

Um ein besseres Verständnis für die zukünftigen Jungen, die ab dem Jahr 1980 geboren wurden und jetzt vehement am Arbeitsmarkt nach oben streben, zu bekommen, möchte ich hier einen kleinen Auszug bringen. Diese Erwachsenen sind aus der Generation Y. Auch meine Kinder sind in diesem Alter und deshalb verstehe ich diese Darstellung nur allzu gut.

„Wir sind jung und brauchen das Glück“, steht hier als Überschrift. Dieses Buch ist mir bei der Recherche zu diesem EBook in die Hände gefallen. Ein Beweis, dass alles zum richtigen Zeitpunkt in mein Leben kommt, wenn ich für die positiven Dinge offen bin. Untenstehend die Geschichte eines jungen, aufstrebenden Menschen, in der Ich-Form verfasst.

### Jeder glaubt uns zu kennen. Aber niemand scheint uns zu mögen (außer unsere Eltern).

Man nennt uns Generation Y, weil wir nach der Generation X geboren sind, zwischen 1980 und 1995. Weil wir gerade massenhaft in die Unternehmen strömen, fragen sich viele, was wir dort anstellen werden. Für manche Personalchefs sind wir ein Albtraum: Sie halten uns für verwöhnt, selbstverliebt und Größenwahnsinnig.

### Es heißt, wir seien schlecht darin, uns zu hinterfragen, aber groß darin, uns selbst zu überschätzen.

Wir könnten nichts so richtig (außer schneller tippen als die Alten). Schon in der Schule hätten wir für mäßige Leistungen viel zu gute Noten bekommen und für alles andere eine Urkunde (auch wenn wir beim Fußballturnier auf der Ersatzbank saßen). Wir gelten außerdem als undankbar, illoyal und faul. Anstatt an unserer Karriere zu arbeiten, machten wir lieber Feierabend. Anstatt noch eine Schippe draufzulegen, verabschiedeten wir uns ins Sabbatical (ein Jahr bezahlte Auszeit).

Kurz: Unser Ruf ist nicht der Beste. Damit könnte ich leben, wäre die Debatte um meine Generation nicht so fremdbestimmt. Es scheint, als würde sie überhaupt nur von jenen geführt werden, die ihr

selbst nicht angehören. Professoren untersuchen uns, Berater beschreiben uns, Manager bewerten uns. Doch alle blicken immer nur von außen auf meine Altersgruppe und beanspruchen dann die Hoheit, uns zu deuten. Es ist höchste Zeit für einen Blick von Innen. Denn ich persönlich nehme meine Generation ganz anders wahr.

### **Wir sind nicht faul. Wir wollen arbeiten. Nur anders.**

Im Einklang mit unseren Bedürfnissen. Wir lassen uns im Job nicht versklaven, doch wenn wir von einer Sache überzeugt sind (und der Kaffeeautomat nicht streikt) geben wir alles. Wir sind auch keine modernen Arbeitsnomaden, die von einem Unternehmen zum nächsten ziehen, sobald uns ein Job nicht mehr passt. Wir definieren Treue nur anders als Vorgenerationen: Nicht nach den Jahren, die wir bei einem Arbeitgeber verbringen, sondern danach, wie sehr wir uns in dieser Zeit für ihn ins Zeug legen.

### **Was wollen wir wirklich?**

#### **Anders leben. Anders arbeiten. Anders sein.**

Denn das hat Auswirkung nicht nur auf meine Altersgruppe. Das betrifft alle. Meine Generation verlangt eine neue Berufswelt. Wir fordern mehr Freiräume bei der Arbeit und eine echte Balance zwischen Beruf und Freizeit. Wir wollen beides auf einmal: Kinder und Karriere. Wir streben nach einer Arbeit, die etwas bewegt und einen Sinn stiftet. Denn Sinn zählt für uns mehr als Status. Glück ist wichtiger als Geld. Dieser Wertewandel hat in der Gesellschaft bereits stattgefunden, doch meine Generation ist die erste, die ihn in die Welt der Wirtschaft trägt. Hunderttausendfach setzen wir in den Unternehmen gerade eine Revolution in Gang. Es ist kein lauter Marsch durch die Institutionen, vielmehr ein stiller, aber tiefgreifender Wandel. Wir werden Wirtschaft und Gesellschaft schleichend verändern, aber danach wird nichts mehr sein wie davor. Wir kämpfen nicht nur für uns, wir kämpfen für eine Kultur, die allen nützt.

#### **Die Realität in den meisten Unternehmen sieht doch heute noch so aus:**

Starre Arbeitszeiten, strikte Präsenzpflcht. Manager in Teilzeit? Kaum denkbar. Wer spätabends noch Emails schreibt, schindet Eindruck. Wer um ½ 5 Uhr gehen muss, um seine Kinder vom Kindergarten abzuholen, schleicht schuldbewusst aus dem Büro.

### **Wir wollen das ändern.**

Und die Älteren können uns dankbar sein. Denn meine Generation verlangt, was auch sie wollen, aber sich nie trauten einzufordern. Ein schöner Zufall, denn meine Generation hinterfragt so ziemlich alles, was ihr über den Weg läuft:

- Schadet das Unternehmen der Umwelt?
- Ist das, was der Chef sagt, immer richtig?
- Warum sollten Karriere und Familie nicht vereinbar sein?
- Die Generation Y ist auch die Generation: „Warum nicht?“

## **Wir kennen keine Grenzen, nur Grenzenlosigkeit.**

Wir sind auch die sogenannten Helikopter-Kinder. Wir sind meist Wunschkinder und unsere Eltern kreisen über uns wie Helikopter und bewachen jeden Schritt ihrer Kinder aufmerksam. Viele von uns sind ohne Geschwister aufgewachsen und genossen die ungeteilte Aufmerksamkeit von sechs Augenpaaren – die von zwei Eltern und vier Großeltern. Von Geburt an wurden wir gefördert und gefeiert. Wir standen schon im Mittelpunkt, als wir noch gar nicht stehen konnten. Als wir unsere ersten Schritte machten, schaute garantiert jemand zu und es wurde gefilmt. Selbst wenn wir beim Kinderturnfest nicht einmal einen Purzelbaum schafften, hat man uns ohne Vorankündigung eine Medaille um den Hals gehängt. Das hat bei vielen von uns früh die Überzeugung geweckt, dass wir etwas ganz Besonderes sind. Dass wir alles, wovon wir träumen, auch erreichen können. Bundeskanzler werden? Trauen wir uns zu, aber es könnte dann doch zu stressig sein. Wenn es uns an einem nicht mangelt, dann ist es der unerschütterliche Glaube an uns selbst.

*Der US Englischlehrer David McCullough brachte es bei einer Abschlussklasse an der Uni auf den Punkt. 2000 Schüler warteten darauf, von ihrem Lehrer mit Lob und Ehre ins Leben entlassen zu werden. Was dann folgte, war ein 12-minütiger Realitätscheck, der auch auf YouTube seither mehr als zwei Millionen Mal angeklickt wurde.*

*„Niemand von Euch ist etwas Besonderes“, platzte es heraus. „Oh ja, ihr seid gepampert worden, verhätschelt, umschwärmt, behütet und eingewickelt in Noppenschutzfolie. Erwachsene, die eigentlich anderes zu tun hatten, haben euch gehalten, den Hintern abgewischt, euch angeleitet, unterrichtet, Nachhilfe gegeben, beraten, zugehört, Mut gemacht, sie haben euch getröstet und wieder Mut gemacht. Ihr seid angestupst, überredet und angefleht worden. Ihr seid gefeiert und hofiert worden, man hat euch ‚Schätzchen‘ genannt. Oh doch, das hat man.“ Diese Worte drangen bei den Schülern durch. Im tiefsten Inneren wissen diese Schüler, dass sie die behütetste Generation sind, die jemals dieses Camp verlassen hat. Aber was da noch kam, ließ ihr Selbstbild zerspringen. „Aber bitte kommt nicht auf die Idee, dass ihr etwas Besonderes seid. Das seid ihr nicht... Wenn jeder etwas Besonderes ist, dann ist es niemand mehr. Es gibt laut Astrophysik keinen Mittelpunkt. Liebt die Auszeichnung nicht mehr als die Leistungen.“*

Unsere Eltern sagten uns aber, wir hätten ein Recht auf Glück und Selbstverwirklichung: „Lebe Deinen Traum. Suche das Glück.“ Mein Vater hat immer davon geträumt, dass eine seiner Töchter die Baufirma übernimmt. Er hat es aber zu keinem Zeitpunkt offen erwähnt. Er wollte nicht, dass wir einen Traum leben, der nicht unser eigener war. Wir sollten unseren eigenen Weg gehen. Wir hatten schon immer die Wahl, durften entscheiden. Unsere Eltern haben versucht, uns zu selbstbewussten Menschen zu erziehen, weil sie der Meinung waren, dass sich starke Persönlichkeiten in einer unsicheren Welt leichter zurechtfinden. Sie wollten vor allem eines: ihre Kinder anders erziehen als sie selbst erzogen wurden.

Ich brauche hier nicht mehr viel dazu zu sagen, denn eines ist gewiss: Alle, die Kinder im Alter zwischen 20 und 35 Jahre haben, wissen, dass das oben Geschriebene stimmt. Auch ich habe meine Kinder zu selbstbewussten Erwachsenen erzogen, jedoch mit mehr als nur Selbstverantwortung. Sie wissen, was sie wollen und sie setzen es auch durch. Es ist als Erwachsener in unserem Alter nicht immer leicht, dem zu folgen, dem stimme ich zu, denn die Welt ändert sich rasch. Ich bin 1958 geboren - also in der Aufbauzeit und trotzdem in einer Blüte, in der es uns auch an nichts mehr fehlte. Auch ich habe viel lernen müssen in den Jahren des Fortschritts. Mit meinen 56 Jahren muss ich die Welt des Internetmarketings verstehen lernen. Aber glauben Sie mir eines: Wenn Sie sich darauf einlassen, ist es eine interessante und sehr spannende Geschichte wenn man sich darauf einlässt. Aber eines ist gewiss: Auch wenn Sie schon 80 sind, ist es nicht zu spät, an Ihren Überzeugungen zu arbeiten.

**Was sich MA erwarten:**

- Gute Führung
- Ausreichend informiert sein
- Mit menschlicher Achtung behandelt werden
- Anreize und Möglichkeiten, um vorwärts zukommen
- Ein vernünftiges Maß an Freiheit und Selbständigkeit
- Persönliche Konflikte vermeiden
- Gewisse Sicherheit
- Angemessene Arbeitsbedingungen
- Nützliche Arbeit soll fair und gerecht behandelt werden

Solche Erwartungen machen deutlich, dass der MA hohe Anforderungen an die „Unternehmensführung“ stellt.

**Alles ist in Bewegung -  
Neue Wege öffnen sich**

Der hohe Bedarf an Neuerungen, oder besser gesagt, an Erneuerung, kann nur von besonders kompetenten und antriebsstarken Menschen gedeckt werden.

**Anstelle von**

- Selbstkontrolle
- Disziplin
- Pflichtbewusstsein
- Verzichtsbereitschaft

**treten:**

- Selbstentfaltung
- Emotionalität
- Antriebsbefriedigung und
- Kreativität

## Wie funktioniert das Mindset

Um zu verstehen, wie man Menschen dazu bringt, dass sie von sich aus motiviert sind, hilft nachstehende Erklärung:

**Verhalten wird durch Haltung geprägt, im Englischen „Mindset“ genannt.**

**Gehabe ist das, was jemand an den Tag legt. Das heißt, wie er sich nach außen hin gibt.**

**Die Haltung wird durch das emotionale Netzwerk geprägt.** Dieses wiederum bildet sich aus Erfahrungen und übergebenen Mustern. Man macht von klein auf positive und negative Erfahrungen. Dazu kommen Emotionen. Diese beiden verkoppeln sich und verfestigen sich im Mindset. Genau dort ist die Summe aller Erfahrungen gespeichert. Man kann es auch als den emotionalen Rucksack, den wir mit uns herumtragen, bezeichnen.

Dieser emotionale Rucksack wiederum kann nur mit Emotionen und positiven Erfahrungen umprogrammiert werden – nicht aber mit Überreden, mentalen Küsschen, Aufklären oder Aufzwingen.

Schauen Sie sich Raucher an. Wenn es bei einem Raucher nicht von selbst klick macht, werden noch so viele Zigarettenpackungen mit Totenköpfen nichts helfen. Wenn ein Mensch emotional nicht bei Ihnen ankommt, kann Ihnen dieser Jemand noch so schöne Augen machen – es wird erfolglos sein. Verglichen mit der „Liebe auf den ersten Blick“ wird dies immer eine flauere Sache bleiben. Anders herum sind es die negativen Erfahrungen, die jemand speichert, wenn er verschmäht wird.

## Die Fähigkeiten eines Kindes

**Die Fähigkeiten, die ein Kind von Geburt an in sich vereint, sind Gold wert.** Diese Fähigkeiten werden leider in der Schule, im Beruf und in der Erziehung aberzogen. Es ist erforderlich, genau diesen Mist, den wir mit den Jahren angehäuft haben, wieder zu entfernen und das Gold wieder auszugraben - egal wie alt wir sind.

**Oft braucht man Hilfe von außen,** das Positive in sich wieder zu finden oder Neugier zu wecken, um wieder beziehungsfreudig, gestaltungsfroh, offen und entdeckungsfreudig zu werden und sich selbst wieder neu zu finden oder zu erfinden.

Wolfgang Hüther ist Gehirnforscher und sagt in seinen Seminaren den Zuschauern immer wieder, dass unsere Kinder von Aussen also von uns Eltern geprägt werden. Das Kind kommt mit Anlagen auf die Welt, die weitaus mehr bewältigen können als wir uns vorstellen können. Dann kommen da die Eltern und die Schule. Die erwarten dann etwas anderes von uns und wir lassen unsere mitgegebenen Fähigkeiten verkümmern.

## Gehirnjogging im Alter

Es ist längst überholt, dass man alleine mit Gehirnjogging bis ins hohe Alter seinen Geist fit halten kann. Dazu sind Emotionen erforderlich.

**Zum Beispiel möchte ein 80-Jähriger Chinesisch lernen.** Sie werden sich denken, dies ist nicht möglich, schon alleine auf Grund seines hohen Alters. Wenn dieser 80-Jährige aber eine knackige 70-jährige Chinesin kennenlernt, die kein Wort Deutsch spricht, und er mit ihr nach China zieht, kann der 80-Jährige mit Garantie in einem halben Jahr perfekt Chinesisch. Notwendigkeit und Emotionen verbinden sich miteinander und es geschehen Wunder. Er wird innerlich brennen, um sein Ziel zu erreichen. Wir haben kein Umsetzungsproblem sondern ein Begeisterungsproblem. Wenn wir in unsere Bemühungen, egal welcher Art eine Begeisterung hinein bringen, dann läuft alles viel viel besser. Man kann jeden Menschen - egal ob jung oder alt - dazu einladen und ermutigen, seine Erfahrungen nochmals zu hinterfragen und sich selbst neu zu entdecken. Graben Sie durch den alten emotionalen Frust und graben Sie Ihr Gold aus.

## Mitarbeiter ermutigen

**So verhält es sich auch mit Ihren MA:** Man kann das emotionale Netzwerk nicht mit Verboten und Richtlinien, geschweige denn mit Überreden verändern. Man kann und soll den Mensch nicht alleine als Ressource erkennen, sondern ihn wieder einladen, Lust auf die Arbeit und das Leben zu bekommen.

**Ihre MA werden nur begeistert, kreativ, aktiv und gewinnbringend im Beruf arbeiten,** wenn Sie als Unternehmer die Persönlichkeit, die Fähigkeiten und die Leidenschaften erkennen, und diese mit Ihrem MA ins richtige Licht rücken. Nur mit den mentalen Bedürfnissen der Menschen und mit Berücksichtigung seiner Persönlichkeit wird sich der MA angesprochen fühlen. Ihre MA werden hoch motiviert sein und aufopfernde Arbeit leisten.

**Dies ist oft mit ein bis zwei MA leicht möglich.** Dann wird das Unternehmen größer und der informelle Stil im Umgang mit den MA erweist sich als problematisch. Die neuen MA sind auch weniger enthusiastisch. Sie als Unternehmer entfernen sich vom Tagesgeschäft und die MA übernehmen zusehends die Firma. Nun haben Sie eine der größten und umfangreichsten Aufgaben eines Unternehmers zu erledigen, nämlich den Geist der Firma hoch zu halten und mit den MA ein Unternehmensziel in Bezug auf Partnerschaft und Teamarbeit zu bestimmen und dieses auch neuen MA zu vermitteln. Wird diese Aufgabe nicht konsequent durchgeführt, wird das Unternehmen über kurz oder lang auf die falsche Bahn kommen und den Geist der Firma werden missmutige, unmotivierte Mitarbeitern übernehmen, die dann Ihrem Unternehmen zusehends schaden. Die Kunden werden ausbleiben, Ihr Geschäft wird keine Gewinne mehr einfahren. Der nächste Schritt sind Entlassungen von MA, weil man sich deren Arbeitskraft nicht mehr leisten kann. Weniger MA, weniger Service, weniger Kunden, keine Lebensqualität beim Unternehmer, denn meist verdienen die MA mehr als der Unternehmer selbst. So beginnt sich das Rad der Frustration zu drehen und niemand hilft Ihnen aus dieser Situation heraus.

## Die Menschen denken mehr in Qualität.

Sie planen ihr Leben sorgsamer und aufmerksamer. Die Flüchtigkeit der eigenen Zeit dringt ins Bewusstsein. Sie brauchen Nahrung für das Selbstwertgefühl, Mitspracherecht für ihren Unternehmergeist. Die Menschen von heute brauchen Durchblick und Ausblick auf Ziele und auf Werte.

### Der Wertewandel für die Arbeitswelt bedeutet:

- Arbeit soll „interessant“ sein
- Der Erlebnisbezug steigt
- Die Sprintergeneration ist da
- Es wird Mitwirkung gewünscht
- Das Wärmebedürfnis steigt
- Der Respekt vor Hierarchie schwindet
- Individualität ist gefragt
- Gleichwertigkeit von Arbeitszeit und Freizeit
- Zu viele Regeln und Normen töten den Unternehmergeist in jedem MA!
- Ein gewisses Maß an Regeln oder Richtlinien muss gegeben sein...

Nicht aber der Satz:

### **Über Ziele und Ideen nachzudenken, hindert bei der Arbeit.**

Ergänzend dazu

- Vollständige und gegenseitige Information ist das Ziel
- MA sollen motiviert sein und laufend etwas Neues unternehmen
- Der jetzige Stand der Dinge ist jeweils überholt
- Innovationsbereitschaft der MA führt zur aktiven Suche nach neuen Ideen und Vorschlägen

## Wo sind die Besten?

- Sie stellen Könner ein – die kosten Geld
- Sie stellen einen Menschen ein, der die Fähigkeiten zu einem Könner hat und bilden ihn dazu aus oder
- Sie können beten, dass er ein guter Mitarbeiter wird

### In USA und Japan geht man hier schon etwas spezifischer vor:

**Führende Unternehmen begutachten die Studenten der Eliteuniversitäten.** Hier wird die Nachwuchselite bereits abgeschöpft und die Spreu vom Weizen getrennt. All jene, die sich solche Auswahlverfahren nicht leisten können, bekommen dann den Rest. Dies klingt sehr hart, denn wer heute nicht in der obersten Liga der Bildung mitspielt, fällt durch den Rost und bleibt für den Rest der Unternehmen übrig.

**Im Lebensmittelhandel ist dies sehr gut sichtbar.** Ich mache in verschiedenen Großhandelshäusern Schulungen für Lehrlinge. Auf meine Frage, wer mit dem, was er gerade tut, seinen Traumjob gefunden hat, sehe ich meist lange Gesichter. Nur zwei von zwanzig haben ihren Traumjob und ihre Berufung als Verkäufer gefunden. Darüber täuscht auch nicht hinweg, dass Großhandelsketten ihren Lehrlingen Verantwortung übergeben, diese auch wochenweise ganze Filialen führen dürfen und in Berufsschulen bereits reine Lebensmittelklassen gezielt unterrichtet werden. Es ist auch schwierig, die ausgebildeten Lehrlinge zu halten - zumal sie noch immer auf der Suche nach ihrem Traumjob sind. Aber seien wir einmal 5 Minuten ehrlich: Wer arbeitet heute, nach 15 Jahren Berufsleben, noch in seinem Lehrberuf?

## Mitarbeiter motivieren

- Vergütung
- Arbeitsbedingungen
- Qualifikation
- Loyalität

**Es gibt immer wieder die endlose Diskussion: Wie kann man MA motivieren?  
Aber die Frage lautet eigentlich: Kann man MA überhaupt motivieren?**

Die Motivation, gut gelaunt am Arbeitsplatz zu erscheinen, muss vom MA selbst kommen. Am besten wäre es in manchen Fällen, wenn ein unmotivierter MA gleich zu Hause bleiben würde. Das erspart allen Beteiligten einen unerfreulichen Tag. Schauen wir mal genauer hin.

### **Aufgabe für Sie:**

**Was motiviert Sie selbst, zur Arbeit zu gehen, liebe Führungskraft?**

**Pistole...**Ein Argument motiviert immer - das ist die Pistole, die einem angesetzt wird. Sie motiviert aber auch nur, solange man das Metall spürt. Dann kann man ja sagen: „Ich wurde gezwungen.“

**Anerkennung...**Wir möchten von den anderen akzeptiert werden (sonst rächen wir uns bitter). Dies gilt auch für den Einzelgänger. Die Befriedigung von sozialen Bedürfnissen geschieht häufig in Vereinen. Fragen Sie doch einmal einen MA nach seinen Motiven, warum er sich dort mit so viel Zeit und Kraft einbringt?!

Meist sind jene MA, denen man wenig Verantwortung zutraut und die oft übersehen werden, genau diejenigen, die in Vereinsvorständen sitzen. Da werden ungenutzte Ressourcen aktiviert.

**Motivieren basiert auf freiem Willen** - die Messlatte, an der sie ihre Fähigkeiten austesten können. Die Motivation hält nicht an, sondern lässt sofort nach, wenn der Druck oder die Kontrolle nicht mehr spürbar ist. Ihre Rolle als Chef ist es, diese Fähigkeiten im MA zu wecken, die Eigenmotivation und die Messlatte mit dem MA zu definieren und ihm dann als Coach zur Seite zu stehen. So wie es bei den Spitzensportlern immer und immer wieder passiert, damit sie zu Höchstleistungen angespornt werden.

**Gute Führungskräfte versuchen nicht, ihre MA zu motivieren.** Sie vereinbaren klare Ziele und sorgen dafür, dass sie erreicht werden. Sie überprüfen auch sich selbst auf demotivierende Verhaltensweisen.

**Gehaltserhöhung...**Wie sieht es mit einer Gehaltserhöhung aus? Wie lange wird diese Motivation anhalten? Jeder Versuch der Motivation geht davon aus, dass man bei jemandem eine bestimmte Handlung hervorrufen kann, indem man eine Belohnung in Aussicht stellt. Dies funktioniert – vielleicht und immer nur für eine begrenzte Zeit. Je tiefer ein MA auf der Gehaltsskala angesiedelt ist, umso entscheidender ist das Geldthema.

**Bedürfnisse...**Schauen wir uns aber mal die Prioritätenliste unserer Bedürfnisse an. Ein Dach über dem Kopf, etwas zum Essen und Trinken und die Sicherung der Selbsterhaltung – damit ist man fürs Erste zufrieden. Die Sicherheit, bei Krankheit und Unfall auch noch ein Einkommen zu haben, ist auch sehr wichtig. Der Mensch strebt aber nach höheren Werten.

**Vergütung** „Hey, Boss ich brauch mehr Geld.“ Aber wieviel Geld? Hier ist ein Maßstab erforderlich, der dem MA die Zusammenhänge veranschaulicht. Das Problem liegt hier wieder in der Unwissenheit der MA. Das aber kann nicht dem MA angelastet werden, sondern nur den Chefs.

Bei meinen Seminaren behandle ich auch die Brutto-Gewinnkontrolle mit den MA. Zu meiner Frage, wieviel Euro dem Unternehmer als Reingewinn bleiben, wenn € 100 über den Ladentisch gehen, höre ich die utopische Zahl von 50 %. Wenn ich aber dann den Cash-Flow erkläre und dass hier nur ca. 2-3 % vom gesamten Kuchen übrigbleiben, und dieser dann ein Ganzes ist, das wieder unter allen MA aufgeteilt werden muss, dann sehe ich meist sehr betroffene Gesichter. Das Makabere an dieser Geschichte ist aber, dass viele Unternehmer nicht wissen, was ein Cash-Flow ist, und wieviel Geld wirklich am Ende des Jahres da ist.

**Machen Sie klar, dass nur der vorhandene Kuchen aufgeteilt** werden kann. Die MA kennen den Unterschied zwischen Umsatz und Gewinn nicht. Genau das kommt zustande, weil man Ihnen nicht zutraut, vertrauliche Daten richtig zu interpretieren. Wenn ein MA weiß, welchen Verlust er macht, wenn er ein Produkt um 50% billiger verkauft oder wenn er übersieht, eine Leergutkiste zu verrechnen, wird er anders handeln. Wenn MA mehr über diese Dinge informiert werden, werden sie mit diesen Punkten der Wirtschaftlichkeit anders umgehen.

#### **Hier eine meiner Geschichten:**

*Genauso ist es mit der Kontrolle der Lieferungen. Wir waren am Morgen als erstes im Geschäft. Mein Mann hatte in einer Filiale, wo wir den Verdacht hatten, dass die Warenanlieferungen nie kontrolliert werden, 1 Mohnweckerl und 1 Semmel zu wenig bei der Lieferung. Aufs Monat aufgerechnet waren das 24 Mohnweckerl und 24 Semmeln, ca. € 53 Verlust. Wenn man bedenkt, dass man ca. 176 Mohnweckerl verkaufen muss, um diesen Wert wieder wett zu machen, nur damit kein Verlust entsteht, ist dies schon heftig. Als wir das bei einer MA-Besprechung aufdeckten, war der AHA-Effekt riesig. Nur so kann man MA bewusst machen, wie wichtig es ist, die Lieferungen zu kontrollieren. Alleine bei der Kontrolle der Rechnungen mit den Lieferscheinen haben wir uns in einem Jahr ca. € 2.000 erarbeitet. Obwohl heute alles über Computerprogramme läuft, wird bei Retouren beispielsweise immer wieder mal etwas übersehen. Diese Aufgabe hat eine MA von mir gerne übernommen. Als ich sie einstellte, hatte sie sehr viele Reinigungsjobs. Ich habe aber gesehen, dass in ihr die besten Fähigkeiten, die man in meinem Geschäft braucht, stecken. Sie übernahm die Feinkost-Abteilung. Nach einer Weile kamen wir drauf, dass ihr Traumjob der einer Buchhalterin gewesen wäre. Bei einem DISG Profil stellten wir fest, dass sie es liebt, mehr als genau zu arbeiten. Daraufhin hat sie ganz selbstverständlich diesen Job übernommen. Ich danke ihr dafür noch heute, denn sie hat ihren Job mehr als gut gemacht und damit unserer Firma viel Geld erspart.*

#### **Mein Tipp:**

**Kontrollieren Sie jetzt für sich,  
wo Sie Ihren MA Informationen schuldig geblieben sind  
und machen sie sich eine Liste mit den Infos, die Sie Ihren MA weitergeben möchten.**

## Arbeitsbedingungen

Wie sollen sich MA wohlfühlen, wenn sie an ihrem unmittelbaren Arbeitsplatz kein Mitspracherecht in der Gestaltung haben? Kein Wunder, wenn hier der Fluchtgedanke nach Hause aufkommt. Oft sind verschiedene Räumlichkeiten (Büros oder Lager) so vollgestopft und angeräumt, dass man sofort Platzangst bekommt. Wenn man dann darauf hinweist, dass hier entrümpelt gehört, erntet man Unverständnis, denn die Firmeninhaber sehen es schlichtweg nicht mehr. Suchen Sie gemeinsam mit Ihren MA nach besseren Lösungen. Stellen Sie die Arbeitsabläufe auf den Prüfstand und befassen Sie sich auch mal mit dem Ambiente am Arbeitsplatz. Brainstorming oder Mind-Mapping sind Kreativitätstechniken, die immer funktionieren. Hier kann auch die Bereitstellung einer neuen Kaffeemaschine als Motivator herangezogen werden.

**Tipp: Entrümpeln Sie gemeinsam mit Ihren MA den Arbeitsplatz!**

## Arbeitszufriedenheit

Interessante Tätigkeiten wünscht sich jeder MA. Die Frage ist, was der Einzelne unter einer interessanten Tätigkeit versteht. Wenn Sie jetzt über die Wünsche, Neigungen und Fähigkeiten Ihrer MA Bescheid wissen, fällt es Ihnen bestimmt nicht schwer, den verschiedenen Interessen gerecht zu werden. Das heißt nicht, dass Sie alles sofort erfüllen können. Zeigen Sie aber auf jeden Fall, dass Ihnen daran gelegen ist, dass jeder eine seinen Interessen und Fähigkeiten entgegenkommende Tätigkeit ausführt.

**Tipp: Hier bietet sich auch die Jobrotation an.**

Jeder übernimmt für eine Weile den Job des anderen. Das tut auch der Betriebsblindheit gut. Neben dem besseren Verständnis von Zusammenhängen und Abläufen innerhalb des Unternehmens stellen sie damit auch sicher, dass die Stellvertreterfrage bei Grippe-Epidemien als gelöst betrachtet werden kann.

## Qualifikation

Weiterbildungsmöglichkeiten gehören zum Alltag des Berufslebens. Diese sind aber keine Belohnung für Wohlverhalten, sondern Voraussetzung für den Erfolg Ihres Unternehmens. Hier wird nach drei Kategorien unterschieden:

- Erforderlich für die unmittelbare Tätigkeit
- Erforderlich für eine zukünftige Tätigkeit
- Erforderlich für die Weiterentwicklung der Persönlichkeit

Für die unmittelbare Tätigkeit: Ist Voraussetzung für die Tätigkeit im Hier und Jetzt und sollte permanent vorangetrieben werden. Am wichtigsten ist diese Weiterbildung jedoch für neue MA.

Bei der Tätigkeit in Zukunft wird oft befürchtet, dass der MA im Fall eines Jobwechsels dieses Wissen ja bei einem anderen Unternehmen einsetzen würde. Bitte machen Sie sich mehr Sorgen um die MA, die bleiben wollen und sich nicht weiterbilden möchten. Oft werden MA an eine Klausel gebunden: „Wenn du gehst, zahlst du die Investition zurück.“ In welcher Zeit leben wir eigentlich? Sklavenhandel und Leibeigenschaft sind schon lange abgeschafft. Reisende soll man nicht aufhalten - man kann es sowieso nicht.

Fragen Sie sich lieber, warum ein MA mit dem Gedanken spielt, das Unternehmen zu verlassen. Die innere Kündigung ist immer spürbar, schon lange bevor sie schriftlich bei Ihnen auf dem Tisch landet. Bedenken Sie auch, dass jede Trennung so stattfinden sollte, dass immer wieder ein Neuanfang möglich ist. Man sieht sich immer zweimal im Leben. Es ist immer ein Geben und Nehmen - auch bei Investitionen, die nicht die Weiterbildung im unmittelbaren Tätigkeitsbereich betreffen. Der MA kann das Erlernte immer im Betrieb einsetzen. Wenn er zufriedener ist, so spüren Sie das in jedem Fall. Die Kosten werden sowieso geteilt: Der Unternehmer investiert das Geld und der MA die Freizeit. Das ist immer eine Win-Win-Situation! Der Unternehmer braucht nur die Dinge beim Namen nennen. Auch in meinem Unternehmen haben wir es so gehandhabt. Das Wissen, wofür ich bezahlt habe, dieses Wissen kann man dem MA nie mehr wieder nehmen. Es ist also sein Vermögen. Er setzt dafür seine Zeit ein und nicht meine Arbeitszeit.

## Loyalität

Treiben Sie den Krankenstand nicht gezielt nach oben, indem Sie Ihren Mitarbeitern nicht loyal gegenüber stehen.

Laut Wikipedia heißt...

**Loyalität:** bedeutet innere Verbundenheit und deren Ausdruck im Verhalten gegenüber einer Person, Gruppe oder Gemeinschaft. Loyalität bedeutet, im Interesse eines gemeinsamen höheren Zieles, die Werte (und Ideologie) des anderen zu teilen und zu vertreten bzw. diese auch dann zu vertreten, wenn man sie nicht vollumfänglich teilt, solange dies der Bewahrung des gemeinsam vertretenen höheren Zieles dient.

- Betrachten Sie Ihre MA nicht nur als Produktivfaktor, sondern als Individuum. Unternehmen sind letztlich Veranstaltungen von Menschen für Menschen.
- Gehen Sie auf die individuellen Bedürfnisse, Gefühle und Probleme Ihrer MA ein (diesen Merksatz werden Sie in meinen Büchern und Vorträgen immer wieder hören).
- Schaffen Sie ein Vertrauensklima: Wenn Sie mit Menschen zusammenarbeiten, dann sollten Sie Ihnen auch vertrauen.
- Eine Führungskraft, die nicht lachen kann, sollte ihren Job an den Nagel hängen.

### Tipp:

**Seien Sie ein Zuhörer! Verwandeln Sie sich in ein einziges großes Ohr!**

In der Regel ist die Leistungsbereitschaft der MA viel größer als die Phantasie der Manager, sie zu nutzen. Berücksichtigen Sie als Führungskraft die Bedeutung der persönlichen Beziehung. Sehen Sie Ihre MA nicht nur als Leistungslieferanten, sondern schaffen Sie ein warmes soziales Umfeld, wo sich jeder aufgehoben und zu Hause fühlt.

## Mitarbeiter fördern und fordern

**Seien Sie sicher:** Wenn Sie MA für unselbständig halten, werden sie es sein. Wollen Sie aber in die Leistungsfähigkeit Ihrer MA investieren, dann sind Personaleinsatz und Personalentwicklung die wichtigsten Stichworte.

Wenn führen heißt, mit durchschnittlichen Menschen überdurchschnittliche Leistungen zu erzielen, dann hat der Personaleinsatz höchste Priorität. Ich möchte hier betonen, dass ich mit durchschnittlichen Menschen auch mich meine, denn überdurchschnittliche Menschen sind mir suspekt. Überdurchschnittliche Leistungen jedoch sind immer möglich. Achten Sie darauf, dass der Arbeitsinhalt jene Fähigkeiten vom MA fordert, die er besitzt und für wichtig erachtet. Erfolgserlebnisse sind möglich bei Aufgaben, die weder über- noch unterfordern, jedoch herausfordern. Die richtige Person am richtigen Platz ist also enorm wichtig.

### **Tipp: Sprechen Sie mit Ihrem MA:**

- Welche seiner Neigungen und Fähigkeiten sind gegenwärtig ungenutzt?
- Wenn das Unternehmen auf der grünen Wiese neu gegründet würde: Für welchen Job würde er sich gerne bewerben?
- Wie sieht sein Traumberuf aus?

Eine Führungskraft, die lebendiges Lernen fördern will, fragt nicht, wie ein MA motiviert werden kann, sondern wie er seine Motivation findet. Jenem MA, der sich selbst seiner Stärken und seines Könnens nicht sicher ist, sollten Sie besondere Aufmerksamkeit schenken. Dieser MA ist Ihnen wirklich dankbar für Ihre Hilfe und seine Loyalität wird Ihnen sicher sein.

Wer seine Talente einbringen und damit etwas bewirken kann, hat Erfolgserlebnisse – und genau diese motivieren. Aufgabe der Führungskraft ist es, die Tätigkeitsbereiche so zu gestalten, dass Mitarbeiter nicht über- oder unterfordert sind, sondern ihre Arbeit als Herausforderung erleben.

### **So fördern Sie Ihre MA:**

- Fokussieren Sie schon bei der Personalauswahl auf die Lernfähigkeit des Bewerbers.
- Geben Sie Ihren MA Aufgaben, die deren Fähigkeiten entsprechen und sie herausfordern. Vor allem aber unterfordern Sie sie nicht.
- Führen Sie keine Debatten über Schwächen. Wenn Sie Stärken fördern und unterstützen, reduzieren Sie die Schwächen automatisch.
- Informieren Sie Ihre MA regelmäßig und umfassend.
- Betrachten Sie Fehler des MA als Lernchance. Ohne Fehler gibt es kein Lernen.
- Konfrontieren Sie Minderleistung klar und schonungslos ... aber wertschätzend!
- Nach einem Weiterbildungsseminar führen Sie unbedingt ein Gespräch. „Wie kann ich Sie auf Ihrem Lernweg unterstützen?“
- Führen Sie Fördergespräche und nutzen Sie Leistungsvergleiche nicht, um zu belohnen und zu bestrafen, sondern um voneinander zu lernen.
- Fragen Sie immer wieder nach: „Wie können wir besser werden oder uns besser organisieren?“
- Personaleinsatz und Personalentwicklung sind Ihre Hauptaufgaben als Führungskraft.
- Schwächen ausgleichen

Welche Maßnahmen können helfen, um Schwächen auszugleichen?

Weiterbildung in offenen und externen Seminaren, denn von dort kommen vielleicht neue Ideen nach Hause (eher als in firmeninternen Seminaren) - zielorientierte firmeninterne Lösungen aber können besser ohne fremdes Publikum durchgeführt werden.

Wenn Sie einen MA auf ein Seminar schicken, in der Hoffnung, dass anschließend Abläufe im Unternehmen verbessert werden können, ist das so naiv wie der Glaube, dass das Lesen eines Wörterbuchs Sprachprobleme im nächsten Urlaub verhindert. Wenn sich etwas ändern soll, dann müssen alle denselben Blickwinkel auf Problem und Lösung haben.

Sie glauben, nicht mit der ganzen Abteilung an einem Seminar teilnehmen zu können? Sie fürchten die Kosten? Ich biete Ihnen die ideale Lösung. Computer-Training erlaubt es den MA, sich an seinem PC im Unternehmen oder zu Hause einen Wissensstand zu erarbeiten, der dann in einer gemeinsamen Veranstaltung als Grundlage für Entscheidungen und Veränderungen dient.

Sollten Sie jetzt als letzten zaghaften Einwurf das Argument vorbringen, Ihre MA hätten zu Hause keinen PC, dann stellen Sie Ihnen für die Dauer der Maßnahme einfach einen zur Verfügung.

Ein funktionsübergreifendes Training ermöglicht den Blick über den Tellerrand des eigenen Tätigkeitsbereiches und setzt oft erstaunliche und überraschende Einsichten frei.

### **Orientierung geben**

Persönliche Gespräche zur Feststellung der Wünsche und Neigungen eines MA geben oft interessante Anregungen für die Weiterentwicklung der Person. Wenn ein MA merkt, dass er - vielleicht zum ersten Mal in seinem Leben - von einem Vorgesetzten gefördert wird, wird dieser MA sich Ihnen gegenüber besonders bemühen.

## Wie gehen Sie mit MA um, wenn Sie Nachfolger sind

Wenn Sie als MA eine Position übernehmen, deren Pfade durch die Spuren Ihres Vorgängers nachhaltig geprägt wurden, dann werden Sie zwangsläufig verglichen werden. Eines werden Sie mit Bestimmtheit hören: viele Geschichten und Gerüchte über die „ach so guten alten Zeiten“.

### **Sie können hier als Neuer Neues bieten:**

Mehr Entscheidungsfreiheit für die MA.

Schnelle und direkte Information über wichtige Dinge.

Alles (oder vieles), was bei Ihrem Vorgänger vermisst wurde.

Bleiben sie ganz natürlich.

Zeigen Sie zu Beginn Bestimmtheit, vielleicht sogar Strenge.

Verhalten Sie sich unbedingt konsequent.

Bleiben Sie aber auf jeden Fall fair und gerecht!

Sie sollen nicht geliebt, sondern respektiert werden.

### **Sie werden auf IBLDAD treffen**

Diese Abkürzung steht für „Ich bin länger da als DU“. Diesen Spruch hören junge Nachfolger, die den Betrieb nach der Pensionierung der Eltern übernehmen, meist von langgedienten MA.

Hören Sie den Argumenten zu, binden Sie diese MA in einem offenen Gespräch mit ein. Machen Sie dem MA freundlich aber bestimmt klar, dass er an der Situation ohnehin nichts ändern kann. Helfen Sie ihm, das Beste aus der Situation zu machen. Nutzen und schätzen Sie seine Erfahrungen, seine Kontakte, seine Ideen. Wenn sich allerdings eine unlösbare Situation abzeichnet, dann sollten Sie handeln, bevor der MA zu dominant wird. Trennen Sie sich von ihm. Das bedeutet nicht zwangsweise die Kündigung. Der MA kann woanders eingesetzt werden. Aber bedenken Sie: Dieser Schritt muss im Interesse aller Beteiligten ganz zu Beginn erfolgen. Ein bisschen Unruhe bei Änderungen im Unternehmen hat noch keiner Firma geschadet.

### **Am Anfang**

Mund halten und sich einen Überblick verschaffen - jetzt ist vorrangig Diplomatie gefragt.

Sprechen Sie mit Ihren MA über die Zukunft. Entwickeln Sie Vorstellungen über das, was Sie gemeinsam mit ihnen erreichen wollen. Sie können sicher sein, am Anfang hört Ihnen wirklich noch jeder zu. Ob das so bleibt, hängt ganz von Ihnen ab. Sie möchten etwas in Bewegung setzen.

### **Binden Sie Ihre MA von Beginn an ein!**

Kümmern Sie sich als Erstes um Ihre MA und deren Erwartungen. Zeigen Sie von Anfang an, dass Sie sofort helfen werden, wenn es die Situation erfordert. Signalisieren Sie, dass Ihre Türe jederzeit offen steht für die Probleme Ihrer MA, für tatsächliche Probleme, bei denen die MA wirklich Ihre Hilfe sofort benötigen. MA helfen sich oft selbst, wenn der Chef nicht gleich Entscheidungen trifft. Wenn der Chef dann bereit ist, brauchen die MA ihn nicht mehr.

### **Wie organisiere ich mich und meine MA als Chef neu?**

Sie werden wahrscheinlich viele neue Informationen bekommen. Nehmen Sie ein Stück Papier zur Hand. Werfen Sie Unterlagen weg, von denen Sie wissen, dass Sie sie nicht wieder anschauen werden.

Legen Sie einen Ordner für Unterlagen an, die nicht wichtig genug sind, abgelegt zu werden, aber auch noch nicht weggeworfen werden sollten. Gehen Sie diesen Ordner einmal im Monat durch und handeln Sie dann.

Sammeln Sie Ihre neuen Ideen mithilfe eines Diktiergeräts

**Büroorganisation / ABC-Analyse / wichtig, dringend**

- A-Aufgaben sofort selbst tun
- B-Aufgaben planen mit Termin
- C-Aufgaben delegieren
- Papierkorb

Wenn Ihre MA schnell besser werden, können Sie A-Aufgaben delegieren und nachts gut schlafen. Das wäre das Ziel!  
Führen Sie auch Ihre MA in die ABC-Methode ein.

**Pareto-Prinzip**

20% unserer Aktivitäten bewirken 80% unseres Erfolgs.

Es lohnt sich immer, etwas Zeit in die Auswahl der Aktivitäten zu investieren, um anschließend erfolgreicher zu sein.

**Sie oder Du**

Irgendwann steht das DU sowieso vor der Türe, der Tag wird kommen. Zeigen Sie aber gleichzeitig, dass mit dem DU keinerlei Privilegien oder Sonderbehandlungen verbunden sind. Sagen Sie, dass Sie bei Geduzten eine höhere Qualitätsmesslatte anlegen. Wenn Ihre Autorität als Vorgesetzter auf dem Unterschied in der Anrede aufbaut, dann haben Sie ohnehin ein Problem.

## Was bedeutet Mitarbeiterführung oder Menschenführung?

### **Zitat Wikipedia:**

Menschenführung umfasst alle Maßnahmen von Vorgesetzten, die auf die Kooperation, Koordination, und Kommunikation aller Angehörigen einer Organisation einwirken. In der humanen Ethik ist sie der begründete Versuch, durch eine Führungskraft steuernd und richtungsweisend auf eigenes und fremdes Handeln mit geeigneten Führungsinstrumenten einzuwirken, um eine Vorstellung von den Führungszielen zu verwirklichen. Führung ist eine Methode, „geführte“ Menschen für die gesetzten Ziele zu motivieren und auf den Weg der Erfüllung der Ziele mitzunehmen, für den gemeinsamen Erfolg.

### **Was heißt MA-Führung?**

Mitarbeiterführung ist die Kunst, andere Menschen dazu zu bewegen, dass sie das, was von ihnen erwartet wird, auch gerne tun. Die Kunst ist der Umgang mit Menschen. Auch bei der Kindererziehung ist es so. Kleine Kinder zu begeistern, dass sie das, was sie tun sollen, mit Begeisterung tun - also zu etwas motivieren.

Aber fühlt man sich nicht am wohlsten, wenn man etwas gerne tut, wenn Sie bei der Tätigkeit eine persönliche Herausforderung spüren und wenn Sie dafür Anerkennung bekommen?

Das muss man als Vorgesetzter wissen. Wenn Sie Menschen führen möchten, gleich welchen Alters, dann sollten Sie wissen, was diese am besten können – und wie sie am ehesten gefordert (=gefördert) werden können. Dies müssen Sie Schritt für Schritt klären. Nur so kommen Sie zum gemeinsamen Erfolg.

### **Zitat Wikipedia:**

Der Führungsprozess ist eine „ständige Begleitung“ der Geführten. Als Geführte können im Rahmen der Individualführung einzelne Personen, aber auch Personengruppen genannt werden. Bei Arbeitsgruppen wird auch der speziellere Begriff Teamführung genutzt. Bezieht sich die Führung auf die Gesamtheit aller Mitarbeiter, dann wird von Personalführung oder Mitarbeiterführung gesprochen. Diese Führungsformen werden im englischen Sprachraum als „leadership“ bezeichnet.

Sie übernehmen Verantwortung für eine Gruppe von Personen, von denen jeder seine eigenen Vorstellungen und Haltungen pflegt. Sie möchten, dass diese Personen mit Ihnen gemeinsam Nutzbringendes unternehmen und gemeinsam ein Ziel erarbeiten und dieses durch Ihre Führung (auch Coaching genannt) zum Erfolg führen.

## Warum wird MA-Führung nebenbei betrieben?

**Man managt Dinge, aber Menschen führt man.** Daraus erklärt sich auch, warum viele gute Manager nicht unbedingt gute Führungskräfte sind. Ideal wäre, wenn Sie beide Fähigkeiten beherrschen. Auch die Fähigkeit alleine reicht zum Führen nicht aus - Sie müssen auch führen WOLLEN.

In den meisten Fällen fehlt die Zeit, die Menschenkenntnis und auch die erforderliche Entscheidungskraft. Auf all diese Punkte gehen wir in den weiteren Kapiteln noch genauer ein.

**Vielleicht brauchen Sie selbst Nachwuchsführungskräfte.** Diese wollen aufgebaut sein. Achten Sie darauf, dass Ihre MA nicht dem Club der Jammerer beitreten - dem einzigen Club, der keine Mitgliedsbeiträge einhebt und der stetig steigende Mitgliederzahlen verzeichnet. Machen Sie Ihre MA darauf aufmerksam, dass wir alle durch unser Verhalten, unsere Taten und Entscheidungen den Trend bestimmen, ob wir zufrieden sind oder jammern wollen. Zum Jammern und Wehklagen gehört weniger Intelligenz als zum Machen und Verändern.

**Führen Sie Ihre MA zum Erfolg.** Sie werden durch Ihr eigenes Vorbild einige MA in ihrer weiteren beruflichen und vielleicht sogar privaten Entwicklung beeinflussen. Vielleicht erinnern Sie sich selbst noch an Vorgesetzte, die Ihnen als Vorbild dienten?

## 8 Tipps, wie Sie zu einem tollen Team kommen

Diese Tipps werden Ihnen helfen, damit Sie und Ihre Mitarbeiter den Weg gemeinsam zu mehr Kommunikation und Eigenverantwortung gehen.

- Sie möchten sich in der Abteilung entbehrlich machen?
- Sie möchten, dass alles ohne Sie läuft und Sie sich anderen Zielen widmen können?
- Sind Sie schon bereit dazu, Ihren MA Verantwortung zu überlassen?

### 1. Seien Sie Profi in der Kommunikation!

**Diesem Punkt widmen wir besondere Aufmerksamkeit.** Die Auswertung der Voice-Recorder nach Flugunfällen zeigt, dass die meisten Abstürze durch Kommunikationsprobleme im Cockpit verursacht werden. Oftmals wurde aneinander vorbeigeredet. Geben Sie Ihrem MA ein Vorbild in der zielgerichteten Kommunikation. Hier kommt das kluge Buch zum Einsatz.

#### Das kluge Buch

*Nachdem ich drei Filialen zu leiten hatte und ich die Teilzeitkräfte oft eine Woche nicht zu Gesicht bekam, kam mir die Idee vom „Klugen Buch“. Der einzelne Mitarbeiter verlangt nach mehr Information. Es ist außerdem wichtig, dass er weiß, was von ihm erwartet wird. Nur so kann er mit Sicherheit ausschließen, dass er falsch arbeitet. Hier entfällt auch die Ausrede: „Das habe ich nicht gewusst oder gehört.“*

- Nehmen Sie ein liniertes A4 Heft.
- Dieses muss immer am selben Ort liegen.
- Hier schreibt man alle wichtigen Termine, Informationen oder unerledigte Sachen mit Datum nieder.
- Es muss von jedem MA vor Dienstantritt gelesen werden und
- mit Unterschrift versehen werden: Damit übernimmt er die Verantwortung und Sie sehen, dass die Informationen gelesen und damit wahrgenommen wurden.

Das sind die wichtigsten Regeln. Wenn diese befolgt werden, kann es schon losgehen. Es wird natürlich Anlaufschwierigkeiten geben, aber geben Sie nicht auf. Dieses Buch kann auch für die MA-Besprechung als Hilfsmittel für den Chef oder Verkaufsberater herangezogen werden. Wenn ich auf Urlaub war, kam in diesem Zeitraum immer mein Verkaufsberater zu Besuch. Für ihn war dieses kluge Buch ein toller Hinweis für Dinge, die immer wieder passieren oder nicht erledigt werden. Das kristallisiert sich bald klar heraus.

**Es gibt jedoch noch einige ganz wichtige Grundregeln:**

- Bleiben Sie immer höflich.
- Sie dürfen auch Lob verteilen.
- Bei Kritik nie persönlich werden, sondern die Sache im Auge behalten.
- Bei persönlichen Problemen ein Vieraugengespräch vorziehen.

## **2. Seien Sie Coach!**

Vom Fußballspielen her wissen wir, dass der Coach nicht selbst mitspielt. Seine Aufgabe ist die strategische Planung und das richtige Einschätzen der Fähigkeiten seines Teams. Der Coach macht jeden Spieler auf seine Stärken, seine Schwächen, seine Möglichkeiten und eventuelle drohende Gefahren aufmerksam. Gemeinsam machen sich Coach und Spieler Gedanken über die Verbesserung der Leistungen und die Steigerung des Marktwertes. Sie werden als Chef nicht dafür bezahlt, Dinge zu erledigen, sondern dafür, dass Dinge erledigt werden. Sie sind verantwortlich dafür, dass das Spiel läuft. Beobachten Sie vom Spielfeldrand und steuern Sie rechtzeitig dagegen. Nicht mit Vorgaben sondern mit gemeinsam erarbeiteten Zielen.

## **3. Seien Sie treibende Kraft!**

Nicht als Sklaventreiber sondern als positiver Motivator. Sorgen Sie dafür, dass es immer wieder weitergeht. Gute Stimmung zu erzeugen, ohne Stimmungskanone zu sein - das sollte das Ziel sein.

## **4. Eben Sie Ihren MA den Weg!**

Wenn Sie langfristig erfolgreich mit Ihren MA zusammenarbeiten wollen, bereiten Sie Wege für Ihre MA vor, ohne die genaue Richtung vorzugeben. Sie wollen keine Kopie von sich selbst. Schaffen Sie die idealen Bedingungen, damit die MA gut arbeiten können.

## **5. Seien Sie der Anwalt Ihrer MA!**

Vertreten Sie sie, verteidigen Sie sie und empfehlen Sie Ihnen vielleicht hin und wieder eine andere Strategie. Sie haben die Pflicht, Ihre MA darauf aufmerksam zu machen, wenn es in eine Sackgasse geht. Leidet Ihr MA an Kommunikationsproblemen, helfen Sie Ihm, diese zu überwinden. Üben Sie in Rollenspielen Dinge zu verbessern. Üben Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern ein optimales, professionelles und angenehmes Auftreten. Werden Ihre MA angegriffen, stellen Sie sich schützend vor sie. Klären Sie die Situation.

## **6. Bremsen Sie Bürokratien aus!**

Machen Sie Dinge nicht deshalb, weil sie schon immer so gemacht wurden. Hinterfragen Sie alles. Fragen Sie auch Ihre Mitarbeiter, wie etwas besser und schneller gemacht werden kann. Erklären Sie ihnen, dass Routine gut ist, aber auch hinterfragt werden muss. Den meisten Widerstand werden Sie aus den Reihen der MA bekommen, die schon lange im Unternehmen sind. Gerade hier ist es am wichtigsten, klar zu machen, dass sich das Arbeitsleben ständig ändert und nur jene überleben (oder bleiben) werden, die diesen Trend mittragen. Dazu gehört auch der Computer. Schulen Sie langsam ein und lassen Sie die älteren MA kleine Dinge erledigen, damit sie sehen, dass der Computer nicht beißt und nicht ihr Feind ist.

## **7. Achten Sie auf die verbale Kommunikation Ihrer MA!**

- Wie unterhalten sich die MA untereinander?
- Wie wird mit Kunden gesprochen?
- Welche Aussagen bekommen Sie von Ihren MA?

Hier muss sofort gegengesteuert werden, wenn Ihnen auffällt, dass hier kein konstruktiver Weg eingeschlagen wird.

*Ich habe in meinem Betrieb einer MA einmal ein Diktiergerät an die Seite gegeben. Sie wusste natürlich, dass sie aufgenommen wird. Das Diktiergerät habe ich ihr dann mit nach Hause gegeben, um ihr die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Aussagen zu hinterfragen. Das haben wir einige Male wiederholt und es war für meine MA die beste Möglichkeit, ihre Aussagen bewusst wahrzunehmen und zu verändern.*

## **8. Sorgen Sie für Offenheit!**

Ihre MA brauchen das Vertrauen zu Ihnen. Zeigen Sie ihnen, dass Sie mit all ihren Problemen und Sorgen zu Ihnen kommen dürfen. Zeigen Sie ihnen Respekt und kümmern Sie sich um das Umfeld ihrer MA. Eines der wichtigsten Instrumente bei der MA-Führung sind immer noch die gemeinsamen Unternehmungen. Das schweißt zusammen. All jene MA, die sich an solchen Aktivitäten nicht beteiligen, sollten Sie einmal in einem Vieraugengespräch fragen, warum das so ist. Wenn dabei der Kern des Anstoßes nicht ausgeräumt werden kann und dies öfter passiert, treffen Sie Entscheidungen.

## Mitarbeitergespräch

- **Warum soll man etwas über das MA-Gespräch schreiben?**
- **Es ist doch die einfachste Sache der Welt, den eigenen MA etwas zu vermitteln, oder?**

Es ist eine Kommunikation, die sich leicht gestaltet, wenn ein Chef zu seinem Lehrling spricht. Wie sieht es aber aus, wenn ein Vorgesetzter mit einem MA spricht, bei dem man merkt, dass er am Nachmittag immer sehr aggressiv auf Kunden reagiert und nicht mehr bei der Sache ist? Wie sieht es aus, wenn man mit einem MA sprechen muss, bei dem man den Verdacht hat, dass der eigene Einkauf nicht richtig bezahlt wird? Wie vermittelt man einem MA, dass er Ihren Anweisungen Folge zu leisten hat, da Sie der Chef sind und nicht umgekehrt?

Wenn es so einfach wäre, gäbe es viele der Probleme nicht, mit denen sich Menschen im Job heute herumschlagen.

MA beschwerten sich über ihre Chefs und beklagen deren Führungsstil. Chefs beklagen sich über ihre MA und bemängeln, dass diese nicht tun, was sie ihnen sagen. Dabei zeigen am Beginn alle einen guten Willen. Der neue MA startet hoch motiviert und will im Job alles geben, doch dann setzt der Frust ein. Irgendetwas funktioniert nicht.

### **Warum ist das so und was kann man dagegen tun?**

**Es liegt vor allem in der richtigen Kommunikation.** Häufig kommunizieren Führungskräfte falsch oder gar nicht. Durch schlichtes Unwissen über den Gemütszustand des MA entstehen Konflikte. Diese Konflikte sind zu Beginn ganz klein und über Wochen und Monate werden sie zu einem schweren Problem. Die MA werden öfter krank.

Richtige Kommunikation erhöht die Motivation und die Leistungen Ihrer MA massiv und Sie erreichen Ihre eigenen Ziele einfacher und besser.

Dies gilt gleichermaßen für MA und ich habe auch in meinem Ebook für die MA darauf hingewiesen, dass diese sehr wohl das Recht haben, Sie als Chef um ein Gespräch zu bitten. Wenn Sie solche MA haben, dann können Sie sich glücklich schätzen. Gehen Sie respektvoll mit ihnen um. Auch wenn es das eine oder andere Mal für Sie keine bequemen Gespräche sind, werden Sie sehr schnell erkennen, wie wertvoll diese MA für Sie sein werden.

Ich möchte hier kurz erklären, warum es so schwierig ist, dass andere Menschen Sie verstehen.

**Vielleicht haben Sie Kinder?** Kleine Kinder sind ein Spiegel für die Kommunikation der Erwachsenen. Sie sind auf der verbalen Ebene noch nicht so geübt wie wir oder können überhaupt noch nicht sprechen. Dennoch können sie kommunizieren. Und wie!

Stellen Sie sich vor, Sie sagen Ihrem Kind, dass es sein Zimmer aufräumen soll. Ihr Kind geht zwar auf sein Zimmer, aber dort versinkt es sofort wieder in seinem Spiel. Sie sind sauer. Warum hat Ihr Kind nicht aufgeräumt? Vermutlich lag es daran, wie Sie es Ihrem Kind gesagt haben. Es gehört zum guten Ton, dass ein Zimmer aufgeräumt ist. Sie haben es wahrscheinlich nicht mit der nötigen Dringlichkeit vermittelt.

**Wenn Sie etwas anordnen, müssen Sie das innerlich wollen.**

**Sonst kommt die Botschaft nicht an und Ihre Gesprächspartner werden nicht handeln.**

**Stellen Sie sich jetzt eine andere Situation vor:**

Ihr Kind reißt sich von Ihrer Hand los, weil es einem Ball, der auf die Fahrbahn hüpfte, nachläuft.

**Sie rufen angstvoll:** „Bleib sofort stehen!“ Ihr Kind wird sofort gehorchen. Was war anders? Diesmal hat es die Dringlichkeit in Ihrer Stimme herausgehört.

**Machen Sie mit Ihren MA einmal folgendes Spiel:**

Sie erzählen einem Ihrer MA eine kleine, einfache Geschichte. Die anderen vom Team sind dabei nicht im Raum. Dann muss der erste MA dem Nächsten, der den Raum betritt, diese Geschichte weitervermitteln. Dann dem nächsten MA und so weiter, bis alle MA wieder im Raum sind. Zum Schluss lesen Sie allen Anwesenden die kleine Geschichte nochmals vor, und zwar so, wie Sie es dem ersten MA erzählt haben. Sie werden staunen, was passiert ist.

Und so läuft es ab, wenn Ihre MA nicht das tun, was Sie ihnen sagen. Das führt zu zahlreichen Missverständnissen, die wir täglich erleben....

Halten Sie **Rücksprache**, ob auch alles **richtig verstanden wurde**. Aber nicht in einem Tonfall wie z.B. „Hast du es kapiert?“ - das kommt sicher nicht gut an.

### **Körpersprache und Tonfall**

Es wird nicht nur auf Ihre Worte reagiert. Nein, es kommt auch auf Ihre Körpersprache, Ihren Tonfall und auf Ihre Art zu sprechen an. Daraus werden dutzende Informationen gezogen und dann wird erst entschieden zu handeln oder auch nicht. Forscher haben herausgefunden, dass der Anteil der Beziehungsebene in bestimmten Phasen eines Gesprächs bis zu 93 % der gesamten übertragenen Informationen ausmacht. Dies bedeutet, dass nur 7 % Wirkung aus dem Inhalt kommen – nur 7 %!!!

- Der größte Teil Ihrer Wirkung kommt aus der Körpersprache und Ihrem Auftritt. Trainieren Sie vor allem diesen, wenn Sie Ihre Wirkung verbessern möchten.
- Schauen Sie, dass Ihre Körpersprache und Ihre Tonart mit dem Inhalt übereinstimmen, dann ist alles in Ordnung. Dann werden Sie authentisch und überzeugend wahrgenommen. Man glaubt Ihnen.

### **Was passiert, wenn Sie sich in einem MA-Gespräch unsicher fühlen?**

Mit einem Lehrling wird dies noch keine Schwierigkeit bedeuten - jedoch wird das Gespräch mit einem MA, der schon lange in Ihrer Firma arbeitet und mit dessen Leistung Sie nicht zufrieden sind, wahrscheinlich schief laufen. Weil Sie unsicher sind und der MA Ihre Rolle infrage stellt.

**Fragen Sie Ihren MA, ob er Ihren Anweisungen folgen kann.**

Er wird es Ihnen danken und er wird genau das Richtige tun, das es braucht, um alle Beteiligten glücklich zu machen. Genau dieses Ziel soll dieses Buch verfolgen.

## **Drücken Sie sich mit Körpersprache aus.**

Alle verstehen die Körpersprache. Hier können Sie niemanden täuschen. Achten Sie daher darauf, dass Ihr Inhalt mit Ihrem Ausdruck übereinstimmt.

Das ist der Grund, warum wir mit einem Säugling gut kommunizieren können, auch wenn dieser noch nicht sprechen kann. Ihr Hund weiß genau, dass er Sie nicht beißen darf, weil es sonst gewaltigen Ärger gibt. Sie haben ihm das durch Ihre Überlegenheit und Dominanz beigebracht. Aber wenn er einem Menschen gegenübersteht, der Angst, Schwäche und Unterlegenheit ausstrahlt, wird er versucht sein, diesen zu dominieren und im Extremfall auch zubeißen. Genau deshalb passieren immer wieder Unfälle mit Hunden. Machen Sie aus einer Unsicherheit Ihres MA nicht den Fehler, den MA zu unterdrücken. Das wird er Ihnen nie verzeihen. Sehen Sie seine Stärken und fördern Sie diese.

## **Kennen Sie das?**

Sie haben es mit einer Person zu tun, die sehr überheblich wirkt. Sie haben sofort Vorurteile. Oft ist das aber ein Schutzschild für Unsicherheit. Überwinden Sie diese Unsicherheit und finden Sie den wahren Kern dieser Persönlichkeit. Oft nehmen Sie bei Ihrem Gegenüber einen Gesichtsausdruck wahr, der Sie irritiert. Diesen Ausdruck haben Sie vielleicht schon mal gesehen und verbinden ihn mit etwas Negativem. Hier bitte sofort hinterfragen, wie der Ausdruck zu deuten ist. Es kann ganz harmlos sein.

*Ich habe die schlechte Angewohnheit, wenn ich konzentriert nachdenke und ich mich auf etwas fokussiere, dass ich sehr ernst wirke. Das kann oft als Ablehnung gedeutet werden. Mein Mann erinnert mich dann immer wieder daran, zu lächeln.*

**Nehmen Sie Ihre MA ernst**, wenn sie mit Ihrer Meinung nicht einverstanden sind und sie darauf hinweisen. Lassen Sie zu, dass Ihre MA sehen, dass auch Sie Schwächen haben und nur ein Mensch und keine Maschine sind. Sie werden sehen, dass es Ihnen nicht als Schwäche ausgelegt wird – im Gegenteil, es wird Ihnen von allen Seiten Hilfe und Anteilnahme entgegen kommen und Sie werden geliebt dafür, dass Sie kein Übermensch sind. Fragen Sie Ihre MA, ob sie meinen, dass die eine oder andere Entscheidung, die Sie fällen, die richtige ist. Sie geben damit sehr viel Arbeit und Verantwortung ab, aber keinesfalls Ihre Kompetenz als Chef. Nein, Sie werden sogar als liebenswert empfunden und das ist in der heutigen Zeit mit Sicherheit eine Leistung.

Tipp:

**Hören Sie wieder mehr auf Ihr Bauchgefühl.  
Vertrauen Sie in schwierigen Situationen Ihrem allerersten Gefühl,  
Ihrer Intuition - sie hält oft die beste Lösung für Sie bereit.**

- Bleiben Sie der Gesprächsführer bei der Besprechung.
- Treten Sie bestimmt und selbstbewusst auf.
- Achten Sie aber darauf, dass Sie nicht auf dem Kasernenhof sind.
- Wertschätzen Sie den Gesprächspartner und behandeln Sie ihn entsprechend.

## **Zuhören ist eine Tugend**

- Lernen sie zuzuhören.
- Damit verschaffen Sie sich einen schnellen Zugang zu anderen Menschen.

Menschen, die zu viel reden, sind oftmals schwierig. Was passiert, wenn Sie sich wirklich einmal Zeit für jemanden nehmen und zuhören? Dieser Mensch wird Ihnen schnell sein Vertrauen schenken. Denn wenn Sie ihm zuhören, geben Sie ihm ein Stück Anerkennung. Und viele von uns erhalten zu wenig Anerkennung und reagieren deswegen so sensibel darauf. Durch Zuhören können Sie Menschen gewinnen. Das sollten Sie nutzen, wenn Sie wichtige Gespräche führen.

## **Halten Sie Blickkontakt...**

Dies ist die stabilste Verbindung, um die Beziehungsebene zu festigen.

## **Denken Sie mit...**

Verarbeiten Sie das Gehörte und schenken Sie Ihrem Gegenüber Aufmerksamkeit und Konzentration.

## **Ermuntern Sie Ihren Gesprächspartner...**

Durch kurze Fragen und bestätigende Zwischenbemerkungen ermuntern Sie zum Weitersprechen.

## **Lenken Sie das Gespräch...**

Durch Fragen können Sie das Gespräch in die gewünschte Richtung lenken.

Zuhören ist eine wichtige Technik, um Menschen zu gewinnen und Informationen zu erhalten. Da die meisten Menschen ein hohes Bedürfnis nach Anerkennung haben, kann man diese Technik relativ gut einsetzen. Aber es gibt Grenzen. Wenn Sie auch im Privatleben ständig nur anderen zuhören, werden Sie irgendwann darunter leiden.

## **Wer fragt, der führt**

Fragen ist eine der wichtigsten Techniken, um Gespräche erfolgreich zu führen.

Fragen sind ein unaufdringliches Mittel, um Gespräche zu führen und wichtige Informationen zu erhalten.

## Die verschiedenen Fragetechniken

### **Geschlossene Fragen:**

Hier kann nur mit Ja oder Nein geantwortet werden.

„Darf ich Ihnen Kaffee anbieten?“

### **Offene Fragen:**

Sind alle Fragen, die mit den sogenannten W-Fragewörtern beginnen (wer, was, wann, wo, weshalb).

„Was möchten Sie trinken?“, „Wie war Ihre Anreise?“, „Wie gefällt Ihnen die Stadt?“

### **Die konkrete Frage:**

Hier sind die W-Fragewörter mit präzisen Schlüsselwörtern verbunden - konkret, genau, detailliert.

„Können Sie mir konkret etwas über das Projekt berichten?“, „Schildern Sie im Detail Ihr Verkaufsgespräch!“, „Wieviel wollen Sie genau investieren?“

### **Entscheidungsfragen:**

Beispiele: „Wollen wir uns lieber heute oder am Montag treffen?“, „Stimmen Sie Herrn Schulze zu oder finden Sie meinen Vorschlag besser?“

Bei Menschen, die sich schlecht entscheiden können, kommen Sie mit Entscheidungsfragen schneller zu einem Gesprächsergebnis.

### **Die Suggestivfrage:**

„Sie glauben doch auch, dass Ihr Kollege einen Fehler gemacht hat?“

Diese Fragen sind sehr gefährlich. Überlegen Sie sich gut, was Sie antworten.

Suggestivfragen werden von vielen Gesprächspartnern als manipulativ und unangenehm empfunden. Verzichten Sie also besser darauf.

### **Auf den Punkt gebracht:**

- Wenn Sie ein Gespräch aktiv steuern, sind Sie klar im Vorteil.
- Kommen Sie zu Beginn durch Pacen (Small-Talk führen) auf einen gemeinsamen Level.
- Gespräche, bei denen mit der Tür ins Haus gefallen wird, gehen oft schief.
- Wenn Sie die Führung übernehmen können, sind Sie klar im Vorteil.
- Wenden Sie die richtige Technik an.
- Zuhören ist eine gute Methode, um jemanden für sich einzunehmen und auch um Informationen zu erhalten.

## **Mitarbeiterbesprechung**

Je mehr Menschenkenntnis Sie besitzen, desto besser können Sie Ihre MA einsetzen oder einschätzen. Es wäre natürlich praktisch, könnte man Menschen in Freundliche, Konservative, Aufgeschlossene, Verschlussene, Genaue klassifizieren.

Bei unseren MA ist es umso wichtiger, dass wir mit ihnen reden. Wir gehen in unserer Gesellschaft aneinander vorbei.

Jeder nimmt sich zu wichtig und fühlt sich oftmals persönlich angegriffen.

Die MA sind meist verkrampft, wenn es zu einem Gespräch mit Vorgesetzten kommt.

### **Daher wichtig:**

- Bereiten Sie sich gut vor (ev. mit klugem Buch).
- Termin früh genug bekanntgeben und eventuell bekanntgeben, über welches Thema sich die MA im Vorfeld Gedanken machen sollen (Aktivitäten).
- Angenehme Atmosphäre schaffen.
- Sofort von vornherein klarstellen, was die Zielsetzung des Gespräches ist.
- Sachlich bleiben und nicht persönlich werden.
- Mitteilen, dass Anwesenheit Pflicht ist.
- Gespräch nicht zu lange ausdehnen, Konzentration lässt nach.
- Am Ende Ziele (schriftlich jeder für sich ein „Ein-Minuten-Ziel“ aufschreiben lassen) und Termin für Nachbesprechung vereinbaren.
- Brainstorming und Ideenbörse eröffnen.

### **Wie immer du deine Mitarbeiter siehst, Sie werden dich nicht enttäuschen.**

- Die drei V's
- Vorbereiten
- Vorbild sein
- Vorbeugen - das heißt, gehen Sie Probleme an, solange sie sich noch leicht lösen lassen.
- Agieren Sie im Vorfeld.
- Nicht reagieren, wenn es schon zu spät ist.

**bleiben Sie Sie selbst und verbiegen Sie sich nicht.**

# Konfliktfreies Kommunizieren

## **Die Sachebene**

*Mein Mann und ich fahren mit dem Auto. Ich sitze am Steuer. Wir kommen an eine rote Ampel und mein Mann sagt laut: „Die Ampel ist rot.“ Ich rege mich sofort auf und wehre mich - ich erwidere: „Die rote Ampel habe ich gesehen und außerdem fahre ICH, was soll das?“ Es geht hier nur um eine rote Ampel und ich habe andere Dinge mit hinein interpretiert, beispielsweise Kritik an meiner Fahrweise. Wenn mein Mann mich gefragt hätte, „Was für eine Farbe hat dieses Haus?“, hätte ich wahrscheinlich ganz logisch nur die Farbe genannt.*

Jede Botschaft enthält in erster Linie eine Sachinformation. Hier werden nur Daten, Fakten und Informationen ausgetauscht. Wichtig wäre, dass man möglichst schnell zu einer Sachebene kommt. Nur dann kann man Lösungen finden.

MA neigen leicht dazu, Probleme, die es in früheren Gesprächen gegeben hat, mitzunehmen und bei anderer Gelegenheit immer wieder persönlich zu nehmen. Sagen Sie am Beginn eines Gespräches immer, dass es hier nicht um die Person sondern um die Sache geht - besonders bei Gesprächen, in denen das Fehlverhalten von MA Thema ist.

## **Der Appell**

„Frau Maier, die Teeküche ist nicht aufgeräumt.“ ...man meint in Wirklichkeit:

„Würden Sie bitte die Teeküche aufräumen?“

„Herr Maier, ich muss heute Abend früher weg und mein Bericht ist noch nicht fertig.“ ...in Wirklichkeit meint man: „Könnten Sie bitte meinen Bericht fertig machen?“

„Heute geht es mir so schlecht, keiner geht auf meine Bedürfnisse ein.“ ...gemeint ist: „Könnt ihr mal nett zu mir sein?“

„Ich erwarte künftig mehr Leistungen von Ihnen.“ ...soll nur heißen: „Es geht im Moment finanziell nicht gut und wir müssen uns anstrengen, dass wir gemeinsam da wieder raus kommen.“

## **Klare Ansagen sind gefragt.**

Klar und deutlich sagen, was Sie von anderen Menschen erwarten. So erreichen Sie eine unmissverständliche Kommunikation und vermeiden Konflikte.

## **Beziehung schlägt Inhalt**

Vorgefertigte Muster töten jegliche Sachebene. Wenn Sie lange verheiratet sind, kennen Sie das. Es sind immer dieselben Dinge, worüber man streitet - das ist ein vorgefertigtes Muster und man sieht es selbst kaum. Die Frau oder der Ehemann sagt etwas und es kommt immer wieder zur selben Debatte.

## **Genauso läuft es mit MA ab.**

Sie ordnen etwas an und der MA weiß genau, dass Sie letztens genau in dieser Situation etwas zu nörgeln hatten, er es Ihnen sowieso nicht recht machen kann - und schon wird wieder alles denselben Gang gehen. Sie werden kontrollieren, ob alles erledigt ist, und Ihrerseits erwarten, dass wieder etwas nicht passt. Geben Sie Ihrem MA unmissverständliche Anweisungen und weisen Sie ihn darauf hin, dass Sie damit rechnen, dass es diesmal anders läuft. Sie werden sich auf ihn verlassen und vertrauen ihm, dass alles in Ordnung geht.

## Wo entstehen Konflikte?

Konflikte entstehen fast nie auf der Sach- sondern meist auf der Beziehungsebene. Dort können sie auch wieder gelöst werden. Es wird etwas in die Aussage hineininterpretiert.

Der MA interpretiert eine harmlose Bemerkung vom Chef als beleidigend, weil ihm der Chef gestern den Kopf gewaschen hat. Der Chef hat die Sache längst vergessen, der MA jedoch nicht. Er glaubt, dass die Beziehungsebene nachhaltig gestört ist und wird künftig jede Bemerkung vom Chef negativ bewerten. Das Verhältnis der beiden wird eskalieren. Ist die Beziehungsebene zwischen Chef und MA jedoch stabil, wird ihm der MA dieselbe Bemerkung verzeihen und sie sofort wieder vergessen.

## Eine meiner Geschichten:

*In einer meiner Filialen war das Betriebsklima nicht wirklich stabil. Als ich die Filiale übernahm, war eine MA schon seit mehr als 20 Jahren im Betrieb. Ich ließ diese MA am Anfang wissen, dass ich mich voll auf sie verlasse, da sie alle Kunden und auch die MA sehr gut kennt, sie ja ein alter Hase ist, dem man nichts vorzumachen braucht. Als ich aber einmal ihre Vorgehensweise in Frage stellte, da ich ja die Chefin war, hörte ich immer öfter den Spruch: „Na gut, dann geht es mich nichts mehr an.“*

*Sie fühlte sich persönlich angegriffen und wurde nicht damit fertig, dass sie eine jüngere Chefin hatte, die Ideen verwirklichen wollte. Dies ließ sie dann natürlich auch ihren Kolleginnen spüren. Sie gab den eigenen Frust weiter und gab aber dabei mir die Schuld. Bei diversen MA-Besprechungen hat eine MA immer geweint. Aber nicht, weil ich sie kritisiert habe, nein, das Team untereinander hat sich gegenseitig fertiggemacht. Ich kam mir vor wie in einem Kindergarten. Die beste Entscheidung wäre aus heutiger Sicht gewesen, diese langjährige MA zu kündigen und eine junge, aufstrebende Person einzustellen. Auch wenn ich zu verschiedenen Aktivitäten wie Betriebsausflug, Radfahren und dergleichen einlud, hörte ich immer wieder: „Warum sollen wir hier mitmachen, wenn sowieso nie etwas passt?“ Die MA haben alle Dinge, die schieflagen, auf ein Konto gebucht, und immer wieder herausgeholt und aufgewärmt.*

## Das Vier-Ohren-Prinzip, um Konflikte zu vermeiden

Mit dem Vier-Ohren-Modell können Sie nicht nur erkennen, wie Konflikte entstehen, sondern diese auch vermeiden.

Sprechen Sie in schwierigen Gesprächen mit dem MA einfach alle vier Ebenen an:

- Was Sie ihm sagen wollen (Sachebene)
- Was Sie genau von ihm erwarten (Apell)
- Was Sie von ihm halten (Beziehungsebene)
- Warum Sie ihm das sagen (Selbstoffenbarung)

## Beispiel:

Der Lehrling hat mal wieder seinen Arbeitsplatz nicht sachgemäß gereinigt und ist so schnell wie möglich aus dem Geschäft, weil der Freund schon gewartet hat. Jetzt könnten Sie am nächsten Morgen zetern und sagen, dass er das nächste Mal Ärger bekommt, wenn er das noch einmal macht. Die Arbeitsfläche, die Messer und die Wurstmaschine wurden nicht desinfiziert und unsachgemäß verstaut. Es wird aber in weiterer Folge nichts bringen, denn er macht sich keine weiteren Gedanken und es wird genau das Gleiche wieder passieren.

## **Richtig wäre folgendes:**

„Fritz, ich muss sofort mit dir sprechen. Schau dir deinen Arbeitsplatz an. Der ist völlig unaufgeräumt. So geht das nicht (Sachebene). Du wirst deinen Arbeitsplatz noch aufräumen, bevor du nach Hause gehst (Appell). Du bist doch sonst sehr gewissenhaft und arbeitest sauber und verlässlich und ich schätze deine Leistungen (Beziehungsebene). Du musst aber verstehen, dass, wenn man die Wurstmaschine und die Messer nicht desinfiziert, sich Bakterien ansammeln und das schlimme Folgen für die Kunden haben kann (Sachebene). Als Inhaber dieser Firma bin ich dafür verantwortlich, dass niemandem Schaden zugefügt wird und außerdem hätte das schlimme Folgen für den Ruf der Firma (Selbstoffenbarung).“

## **Ich erwarte von dir, dass dies nicht mehr vorkommt.**

Der Lehrling wird die Rüge einsehen, außerdem wird er sich Mühe geben und motiviert sein, da Sie ihn nicht als Person angegriffen haben.

Ist das eine Illusion? Keinesfalls! Ich bin davon überzeugt, hätte ich diese Weisheit schon gehabt, als ich meine Geschäfte betrieb, hätte ich viele Konflikte im beruflichen Alltag vermeiden können.

Bei konfliktträchtigen Themen sollten möglichst alle Ohren angesprochen werden.

**Ohr 1:** Drücken Sie sich beim Sachinhalt präzise und deutlich aus. Sagen Sie, worum es geht. Fragen Sie nach, ob Ihr Gegenüber alles richtig verstanden hat.

**Ohr 2:** Sagen Sie beim Appell genau, was Sie von Ihrem Gegenüber erwarten. Fragen Sie auch nach, ob Ihr Appell wirklich angekommen ist.

**Ohr 3:** Sprechen Sie vor allem in kritischen Gesprächen die Beziehungsebene an. Ihr Gegenüber sollte wissen, dass auf dieser Ebene alles in Ordnung ist.

**Ohr 4:** Selbstoffenbarung ist für Ihren MA eines der wichtigsten Dinge, damit er versteht, warum Sie so handeln. Sie tragen die Verantwortung. Fragen Sie Ihren MA, wie er in dieser Situation gehandelt hätte. *och eine Geschichte:*

*Ich hatte vor, eine meiner Filialen nach 10 Jahren zu schließen oder an jemanden weiterzugeben. Ich hatte in diesem Geschäft eine MA, die meinen Anweisungen auf einmal überhaupt nicht mehr Folge leistete. Da ich in dieser Filiale immer nur 2 Tage arbeitete, kam ich sehr selten mit ihr in Berührung und all die Differenzen liefen über das KLUGE BUCH. Natürlich ging auch der Ping-Pong-Ball von meiner MA und mir in diesem KLUGEN BUCH hin und her. Es brachte aber nicht viel. Genau diese MA hatte im Geheimen schon mit dem Großhandel verhandelt und wollte mein Geschäft übernehmen. Damit entstand bei ihr schon die Vision, das Geschäft gehöre sowieso schon ihr. Als ich dann erfuhr, dass sie es übernehmen will, war die ganze Sache schon eskaliert. Was hatte ich falsch gemacht?*

*Ich als Führungskraft hätte sofort handeln sollen und erkennen müssen, was dahinter steckt. Ich bin aber nicht auf meine MA zugegangen und habe nicht das persönliche Gespräch gesucht. Wahrscheinlich wäre sie sofort mit der Wahrheit herausgerückt. Sie war aber der Meinung, dass ich nicht fähig bin, das Geschäft zu führen, denn bei diesem Umsatz muss das Geschäft doch sehr gewinnbringend sein. Sie war sehr unwissend in Bezug auf tatsächlichen Gewinn. Nach 5 Jahren hat sie selbst das Geschäft wieder aufgegeben und sie hat sich bei mir entschuldigt. Ich hätte sie wahrscheinlich vor einem Fehler bewahren können, aber ich tat es aus gekränktem Stolz nicht. Hier stimmte weder die Beziehungsebene noch die Sachebene.*

## Vertrauen aufbauen und Entscheidungsfreiheit anfacen

Wenn der Chef stark operativ tätig ist, kann das Unternehmen nur so viele Aufträge annehmen, wie er noch im Auge behalten kann. Das setzt dem Wachstum Grenzen. Kein Mensch kann mehr als zehn MA direkt führen. Für alles Weitere braucht es eine Zwischen-Hierarchie. Die bevormundeten MA können aber keine Gruppenleiterfähigkeit entwickeln - und der Chef vertraut ihnen sowieso nicht genug, um ihnen diese Verantwortung zu übertragen.

Das ist aber nicht alles. Auch der Chef entwickelt sich nicht. Weil er mit dem Alltagsgeschäft beschäftigt ist, hat er gar keine Zeit, um zum Menschenführer zu werden.

### **ER bleibt der kompetenteste MA im Team.**

Aber er wird nicht zum kompetenten Unternehmer. Seine eigenen Aufgaben fallen unter den Tisch und das bemerkt man meist erst, wenn schon Feuer am Dach ist. Wenn der Chef immer im Tagesgeschäft mitmischt, haben die MA weder den Anreiz noch die Möglichkeit, dazuzulernen. Qualifizierte MA sind frustriert, weil der Chef ihnen nichts zutraut und verlassen das Unternehmen. Oder sie schalten zwei Gänge zurück, schlimmer noch - sie kündigen innerlich.

### **Wenn Chefs das tun, was sie können, statt das, was sie sollten – damit leisten sie ihrem Unternehmen keinen guten Dienst.**

Klar bekommen Sie aus der operativen Tätigkeit sofort Anerkennung und für sich einen Sinn im Geschäft, da Sie selbst wieder Aufträge an Land gezogen, Reklamationen gut abgewickelt, die Regalschlichtung und das Ablaufdatum kontrolliert und die Kassa beaufsichtigt haben. Wenn der Chef alle schwierigen Aufgaben an sich reißt, hat er bald eine 80-Stunden-Woche und ist gestresst – und damit fängt er an, selbst dumme Fehler zu machen. Letztendlich erledigt er die Aufgaben auch nicht besser als die MA. Mit einem einzigen Unterschied: Die MA würden sich mit der Zeit verbessern, weil sie in neue Aufgabenbereiche hineinwachsen. Hier sind wir schon beim größten Problem vieler Unternehmen angelangt:

### **Stagnation auf allen Gebieten. Keine Weiterentwicklung - weder fürs Unternehmen noch fürs Personal.**

Wichtig ist, dass der Chef den MA vertraut, indem er Verantwortung tatsächlich abgibt. Indem er sie ihren Arbeitsbereich selbstverantwortlich organisieren lässt. Ganze Bücherregale erklären, wie das genau geht. Im Arbeitsalltag ist das dann aber doch nicht so einfach.

*Ich habe für mich auch nicht gleich erkannt, dass ich mich nicht einmischen kann, wenn ich nicht da bin. Hier kam mir eine grundsätzliche Entscheidung zu Hilfe. Als ich die erste Filiale übernahm, stand für mich von Haus aus fest, dass auch ich wie meine MA 5 Wochen Urlaub habe. Damit war klar, dass wir unsere MA zu selbstständig denkenden Persönlichkeiten ausbilden mussten.*

### Es kam dann so:

*Wir machten jedes Jahr drei Wochen am Stück Urlaub. Im ersten Jahr riefen mich meine MA wegen jeder Kleinigkeit an. Ich wies sie darauf hin, dass ich ihnen sowieso nicht helfen kann und sie selbst die Entscheidungen zu treffen haben. Sie sollen überlegen, wie ich mich entschieden hätte, und so tun, als wäre es ihr eigenes Geschäft und ihr eigenes Geld, mit dem sie hantieren. Ich sagte ihnen aber zu, dass ich jeden Tag zwischen 19.00 und 20.00 Uhr mein Handy eingeschaltet habe, damit sie mich erreichen können, wenn sie meinten, dass eine Nachfrage unumgänglich wäre. In den ersten Tagen läutete am Abend das Telefon noch öfter. Ich fragte immer zuerst, „Was meinst du, wie hätte ich mich entschieden?“, und zu 99% haben sie genauso wie ich entschieden. Sie machten meist weniger Fehler in ihren Entscheidungen als ich selbst. Ich wies sie auch darauf hin, dass ich auch Fehler mache, und wenn diese nicht wirklich gravierend sind, kann man alles ausmerzen. Fehler dürfen nur kein zweites Mal gemacht werden.*

*Wichtig ist, dass die Beziehungsebene passt und dass gegenseitiges Vertrauen da ist. Achten Sie besonders darauf, dass die Beziehungsebene gefördert wird. Ich habe immer wieder betont, dass ich den MA vertraue und ich mich auf sie verlassen kann. Ich sagte auch meiner Vertretung zu, dass sie ebenfalls drei Wochen hintereinander Urlaub bekommt. Glauben Sie mir eines: Wer das nicht kennt, wie toll es ist, statt zwei Wochen drei Wochen frei zu haben, der versäumt in seinem Leben eine tolle Erfahrung.*

### **Eines ist sicher:**

**Wenn Sie im Stellenangebot  
Selbstverantwortung, Eigeninitiative und Unternehmergeist  
stehen haben, dürfen Sie nie folgenden Fehler machen:**

Wenn ein MA Verantwortung übernimmt und dann etwas schief geht, darf es nie heißen: „Wie konnten Sie sich so weit aus dem Fenster lehnen?“

Wenn Sie das machen, nimmt man an, dass Sie lautloses Anpassen in die vom Chef vordefinierte Organisation meinen.

### **Machen Sie sich klar:**

- Wenn Sie bisher viel eingegriffen haben, müssen Ihre MA das selbständige Arbeiten erst mal üben. Wer nicht weiß, welche Informationen er braucht, fragt vielleicht erst einen oder zwei Tage später nach.
- Wer noch nicht viele Entscheidungen selbst getroffen hat, ist unsicher. Das erhöht die Fehlerquote. Wer keine Erfahrung mit der Prioritätensetzung hat, besitzt noch kein Messwerkzeug dafür, was wichtig ist und was nur dringend.
- Wer Verantwortung nicht gewohnt ist, traut sich nicht so recht, irgendjemanden zu enttäuschen - zum Beispiel einen Termin abzusagen oder einer Kundschaft mitzuteilen, dass die Lieferung erst in vier Wochen gemacht werden kann.

Selbständig zu arbeiten braucht Erfahrung, Wissen und Selbstbewusstsein. Diese drei Qualifikationen können MA noch nicht haben, wenn der Chef gerade eben erst seinen Führungsstil ändert. Kein Wunder, wenn mal etwas daneben geht, das heißt aber nicht, dass die MA nicht fähig sind - das heißt, dass sie mehr Übung brauchen. Fehler sind grundsätzlich erlaubt, sie dürfen aber keinesfalls zweimal geschehen.

**Es soll nicht heißen:**

**Sei mir ähnlich!**

Dann laufen Sie Gefahr, dass Sie geklonte MA heranziehen. Der MA wird dem Unternehmen eben nicht seine Andersartigkeit zur Verfügung stellen, sein individuelles Unternehmertum wird nicht frei werden. Je komplexer ein Unternehmen, desto mehr Marktchancen werden wahrgenommen, desto überlebensfähiger das Unternehmen. Je ähnlicher sich die dort arbeitenden Menschen sind, umso krisenanfälliger ist es. Schaffen Sie in Ihrem Unternehmen Regeln ab. Je mehr Regeln Sie haben, umso mehr Anpassungszwang besteht und die unternehmerische Selbstverantwortung wird durch Sorgfaltspflicht ersetzt.

## Was charakterisiert unternehmerisches Handeln?

- Wenn der MA den Rahmen des Üblichen sprengt...
- Wenn der MA Möglichkeitsbewusstsein entwickelt...
- Wenn der MA Vorformuliertes, Genormtes, das Regelhafte überschreitet...
- Das aber bedeutet Unsicherheit, bedeutet Wagnis – eben das unternehmerische Handeln.

Wenn Sie hier Ihre MA nicht unterstützen und lernen, damit umzugehen, werden Sie immer Sklave Ihres Unternehmens bleiben, weil alle Verantwortung auf Ihnen lastet. Dem MA muss bewusst gemacht werden, dass das Unternehmen nicht Ihnen als Chef alleine gehört, sondern dass der Kuchen, der übrigbleibt, auf alle aufgeteilt wird. So bekommen die MA auch Verständnis für eventuelle kurzfristige Kürzungen oder Veränderungen. Nur eines ist klar: Es soll immer gemeinsam auf das Ziel zugegangen werden.

Durch die Ausbildung der neuen Generation werden Sie, wenn Sie diese Richtlinien bedenken, auch die besten MA am Markt bekommen. Das Ausbildungsniveau hat die Menschen verändert. Sie sind selbstbewusster, individueller, reflektierter geworden. Viele machen keinen grundsätzlichen Unterschied zwischen Arbeitsphäre und dem übrigen Lebensbereich. Angestrebt wird eine neue Ganzheit. Mit flexiblen Arbeitszeiten und vielem mehr. Das wird noch in einem anderen Kapitel genauer behandelt werden.

## Was können Sie tun:

**Den Handlungsspielraum von MA können Sie in dreierlei Hinsicht vergrößern:**

1. Übertragen Sie **Arbeitselemente eines Prozesses** an Ihre MA und **vergrößern Sie so seinen Tätigkeitsspielraum**. Dies umfasst auch Planungsaufgaben. Hier wird auch die Jobrotation tragbar. So wächst das Verständnis für vor- und nachgelagerte Aufgaben.
2. Den **Entscheidungs- und Kontrollspielraum eines MA vergrößern**. Dies kann bis zur Unterschriftsermächtigung gehen. Sie kontrollieren das Ergebnis. Wenn dies funktioniert, haben Sie für sich viel Spielraum für Neues geschaffen.
3. **Die Selbstbestimmung der zeitlichen und örtlichen Gebundenheit vergrößern**. Das heißt, dass nach Absprache mit den Unternehmenszielen und nach Absprache mit den Kollegen freie Arbeitseinteilung das Ziel sein soll. Sollten hier Kollisionen vorkommen, sind Sie als Führungskraft gefragt, um dem MA klar zu machen, worum es geht. Besser wäre es, noch im Vorfeld zu informieren, warum es wichtig ist, die Unternehmensziele zu berücksichtigen, und nicht alleine die Ziele des MA.

*Bei mir hatten die MA die Erlaubnis, bis zu drei Wochen am Stück Urlaub einzutragen. Es gab einige Wochen, wo absolutes Urlaubsverbot war. Aber in den anderen Wochen konnten sie sich drei Wochen aussuchen. 14 Tage durfte ich als Chef vorschlagen, wann es am besten wäre. So passierte es, dass zwei MA gleichzeitig eine Reise buchten. Was tun? Die eine argumentierte, sie sei schon länger in der Firma und hätte längere Rechte. Die andere kommunizierte, sie müsse sich nach dem Urlaub ihres Mannes richten. Wir fanden einen Kompromiss. Wer hat schon gebucht? Wer hat Kinder, wo auch die Ferien berücksichtigt werden müssen? Hier ist es sinnvoll, eine Liste mit plus und minus zu erstellen. Wer gewinnt, darf den Urlaub nehmen. Beide MA bekamen aber für das kommende Jahr die Weisung, dass sie zuerst mit mir sprechen müssen, bevor sie den Urlaub buchen. Der Urlaubsplaner wurde natürlich öffentlich aufgehängt und damit konnte jeder sehen, wann Urlaub eingetragen war.*

*Bei der Urlaubsplanung bewährt sich natürlich eine Jobrotation: Die MA können untereinander die Arbeitszeit tauschen, wenn jeder den Job des anderen übernehmen kann. Das erleichtert vieles.*

## Die 12 häufigsten Fehler von Führungskräften

Hier geht es einzig und allein um die Unterschiede der Sichtweisen zwischen Chef und MA

1. Unvollständige und nicht rechtzeitige Informationen
2. Zu wenig delegieren
3. Unterschiedliche, ungerechte Behandlung der MA
4. Nicht geduldig zuhören
5. Mangelnde Entscheidungsfreude
6. Unsystematisches Arbeiten, geringe Prioritätensetzung
7. Zu wenig Vertrauen in die MA
8. Zu wenig Ziele für die MA und sich selbst
9. Emotionslos und kontaktarm, arrogantes Auftreten
10. Mängel bei der Beurteilung der MA
11. Zuviel Kritik, zu wenig Lob
12. Unfähig, eigene Schwächen und Fehler einzugestehen.

Der Unterschied zwischen dem Selbstbild von Führungskräften und dem Fremdbild aus der Sicht der MA wird hier untermauert. Wenn es bei Ihnen Zweifel gibt, dass es so ist, habe ich eine PDF-Folie zum Download für Sie bereit. Melden Sie sich unter [rehotz@hotmail.com](mailto:rehotz@hotmail.com) bei mir und ich sende Ihnen diese Checkliste gerne zu. Hier ist großes Selbstwertgefühl gefragt.

Sie machen sich ein Selbstbild und geben jeweils Ihren MA einen Zettel, mit der Bitte, diesen für Sie auszufüllen. Selbstverständlich ist bei dieser Einschätzung Ehrlichkeit und Diskretion gefragt. Sie können das auch anonym machen.

Wenn diese Checkliste mit Namen der MA versehen ist, ist das eine tolle Chance für Sie zu erkennen, was Sie mit welchen MA bereinigen müssen. Sie übertragen die Punkte auf Ihre eigene Liste und vergleichen so die Abweichungen. Sollten Sie hier keine große Abweichungen haben, dann gratuliere ich Ihnen. Ist die Abweichung aber dermaßen groß, dass Sie selbst Zweifel bekommen, ob dies noch machbar ist, dann müssen Sie unbedingt nach außen authentischer werden und Ihr Auftreten hinterfragen.

## Die Kunst des Delegierens

Zur Weiterentwicklung von MA ist es unerlässlich, dass Sie ihnen Verantwortung übertragen. Das geschieht automatisch, wenn Sie Tätigkeiten delegieren. Manche Chefs oder auch MA haben förmlich ein schlechtes Gewissen, wenn sie Arbeiten delegieren müssen.

### **Aufgabe für Sie:**

**Sie sind Führungskraft.**

**Was ist das?**

**Schreiben Sie in einem Satz auf, wie Sie sich als Führungskraft sehen.**

Jemand, der zu viel Arbeit hat und zur Erledigung seiner Arbeit MA zur Verfügung gestellt bekommt. Als Chef haben Sie das Recht, anderen Weisungen zu erteilen – und die Arbeit zu verteilen. Sie haben somit wirklich die Macht. Tauschen Sie das Wort Macht einfach gegen Weisungsbefugnis aus und schon sieht die Welt anders aus.

**Es gibt einige Kerngedanken zum Thema Delegieren,  
die Sie vielleicht in Ihrem Tagesplaner notieren sollten.**

- Im Alleingang lässt sich nichts erreichen.
- Sie sind nicht mehr ausführendes Organ, sondern Koordinator.
- Sie sind jetzt für das Weiterkommen anderer verantwortlich.
- Machen Sie sich nicht unersetzbar.
- Nutzen Sie das Potential Ihrer MA.
- Delegieren verleiht Ihnen mehr Einfluss.
- Sie haben mehr Zeit für wichtige Management-Aufgaben.
- Verhelfen Sie Ihrem Unternehmen dazu, für künftige Herausforderungen gerüstet zu sein.
- Überschreiten Sie Ihre natürlichen Grenzen.
- Helfen Sie anderen, erfolgreich zu sein und Sie werden ganz von alleine erfolgreich werden.

Schön, werden Sie sagen.....

**Wer übernimmt dann die Verantwortung für das, was die anderen machen?**

Klare Frage - klare Antwort.

**Delegieren heißt nicht, dass Sie die Verantwortung delegieren können,  
sonst wären Sie ja bald arbeitslos.**

**Manchmal geht das Delegieren fürchterlich schief.**

Der MA plant zwar seine Arbeit selbst, aber nicht so, wie der Unternehmer es gerne hätte. Ich rede jetzt nicht nur davon, dass sich ein MA anders organisiert, als man das selbst tun würde. Das ist im ersten Moment irritierend. Aber wenn das Ergebnis stimmt, ist es sogar erfrischend zuzusehen, wie jemand die Aufgabe anders angeht, und diese vielleicht sogar einfacher und leichter erfüllt, als Sie selbst als Chef das tun würden.

Nicht damit leben kann der Chef, wenn der MA es nicht in der gewünschten Zeit und nicht mit den nötigen Prioritäten hinbekommt. Hier ist man schnell versucht zu sagen, der MA ist damit überfordert. Deshalb muss ich wichtige Aufgaben immer wieder selbst erledigen.

### **Aber Moment: Wie sieht das Ganze aus der Sicht des MA aus?**

Nach der Zurechtweisung durch den Chef fragt sich der MA mit Recht: „Warum hat mich der Chef nicht genau instruiert und gesagt, dass diese Aufgabe als Erstes erledigt gehört und wie wichtig sie ihm ist?“ Wenn eine Aufgabe hastig delegiert wird, kann es schon mal passieren, dass wichtige Informationen unter den Tisch fallen. Damit er die Aufgabe mit dem nötigen Fokus angehen kann, braucht er oft Hintergrundinfos.

Was ist der Sinn oder das Ziel dieser Aktion? Geht es um Umsatz hier und jetzt oder geht es um Kundenbindung oder um das Entwickeln neuer Ideen?

### **Tipp**

- Lassen Sie öfter mal ein Tonbandgerät mitlaufen, wenn Sie anderen etwas erklären.
- Vielleicht verstehen Sie das Thema dann selbst nicht mehr.
- Prüfen Sie, ob Ihre Anweisungen klar, logisch und verständlich sind.

Der Chef hält es nicht für nötig, diese Details groß auszubreiten, denn er ist ja der Meinung, „Wenn ich lange erkläre, mach ich es schneller selbst.“ Das ist sehr kontraproduktiv. Natürlich darf der Aufwand des Delegierens den Aufwand der eigentlichen Tätigkeit nicht überschreiten. Aber Übergaben dürfen nicht zwischen Tür und Angel passieren. Sonst müssen die MA Entscheidungen auf einer wackeligen Informationsbasis treffen. Der Chef sagt zwar, „Machen Sie es, wie Sie es für richtig halten!“, und hat im Hinterkopf jedoch eine genaue Vorstellung vom gewünschten Ergebnis. Wäre es nicht sinnvoller, dies dem MA mitzuteilen?

### **Aufgabe:**

**Überlegen Sie für sich, was Sie in Zukunft delegieren möchten  
und wie Sie das Projekt übergeben.**

Planen Sie, was Sie delegieren wollen und stimmen Sie die Aufgaben mit dem Arbeitsstil des jeweiligen MA ab. Spätestens jetzt zahlt es sich aus, wenn Sie viel über Ihre MA wissen, um niemanden zu überfordern oder zu unterfordern – aber jeden seinen Fähigkeiten entsprechend zu fordern.

### **Aufgabe:**

**Teilen Sie Ihre MA in untenstehende Arbeitsstile ein:**

- Benötigt wenig Anweisungen (denkt selbständig über alle Aspekte nach)
- Macht wenig Fehler (achtet auf wesentliche Punkte)
- Ist Perfektionist (100 Prozent ist seine Untergrenze)
- Ist gut organisiert (macht ungern etwas zweimal, plant deshalb präzise im Voraus)
- Bevorzugt überschaubare, klar umrissene Aufgaben („Zeig mir, was ich machen soll – dann mach ich es.“)

### **Drei wichtige Punkte sind dabei zu beachten:**

- Sie müssen sich die erforderliche Zeit nehmen, um den Betreffenden vollständig in das entsprechende Aufgabengebiet einzuweisen.
- Das Schlüsselwort lautet „vollständig“. Delegieren heißt nicht, jemanden eine Aufgabe zu übertragen und dann abzuwarten, was daraus wird.
- Sie müssen die Aufgabe „komplett“ übertragen. Erklären Sie dem Betreffenden, welches Ergebnis Sie erwarten und lassen Sie ihn einen eigenen, kreativen Weg finden, um dies zu erreichen.

So, jetzt haben Sie alle Mittel in der Hand, um das Thema DELEGIEREN in Angriff zu nehmen. Worauf warten Sie noch? Nur so können Sie sich weiterentwickeln. Wie viele Bücher haben Sie über dieses Thema schon gelesen? Haben Sie etwas gebracht? Wahrscheinlich nicht, denn sonst würden Sie diese Zeilen nicht interessieren. Nehmen Sie es jetzt sofort in Angriff und lassen Sie alles andere liegen und stehen.

**Viel Erfolg dabei. Sie werden sehen, das Leben verändert sich...**

Sie müssen nicht unbedingt eine leitende Position einnehmen, um Aufgaben zu delegieren. Wir alle müssen delegieren.

Wenn Sie das Leben führen wollen, das Sie sich wünschen, müssen Sie ungeliebte Aufgaben übertragen und sich auf die Dinge konzentrieren, die Sie gerne tun. Für jede Aufgabe, die Ihnen ungeliebt ist, gibt es Fachmänner oder Fachfrauen, die genau das mit Leidenschaft erledigen.

## **Der Ein-Minuten-Manager**

Nur wer sich selbst gut findet, arbeitet auch gut.

Nach der Kunst des Delegierens können Sie noch die Kunst des

„Ein-Minuten-Managers“ erlernen.

### **Das „Ein-Minuten-Ziel“**

*Definieren Sie genau, was Sie erwarten.*

*Welches Ziel will ich erreichen?*

*Der MA soll sofort nachvollziehen, welches Verhalten diesem Ziel am besten dient.*

*Er selbst soll in nicht mehr als 30 Zeilen aufschreiben, wie es aussehen soll. Es muss in einer Minute zu lesen sein.*

*Es muss immer wieder gelesen werden.*

*Er soll täglich mehrmals kontrollieren und unter die Lupe nehmen, ob die Arbeitsweise stimmt.*

*Nicht alles ist wichtig, um in dieser Form als Ziel festgelegt zu werden.*

*Wichtig ist es aber in jedem Fall bei neuen Ideen und Aktionen.*

## **Das „Ein-Minuten-Lob“**

- Lass jeden seine Höchstform erreichen
- und erwische ihn, wenn er's gut macht!
- Sagen Sie Ihrem MA von vornherein, dass Sie ihm mitteilen werden, was Sie von seiner Arbeit halten.
- Beim Ein-Minuten-Lob ist es wichtig, dem MA in die Augen zu sehen oder körperlich Kontakt mit ihm aufnehmen. Zum Beispiel die Hand schütteln oder auf die Schulter zu klopfen (Beziehungsebene).
- Zeigen Sie Emotionen und sagen Sie genau, was Ihnen gefallen hat (sachlich bleiben -Sachebene). Machen Sie eine Pause und lassen Sie Ihre Worte wirken.
- Sie gehen dann mit einem positiven Wort zur Person. Zum Beispiel, dass Sie gewusst haben, dass er die Sache gut machen wird (dann können Sie persönlich werden -Beziehungsebene).

**Jeder Augenblick, den ich meinen Mitarbeitern widme, ist gewinnbringend angelegt.**

**Loben Sie Ihre Mitarbeiter!**

**Dies ist das einzige, das Sie nicht delegieren dürfen.**

**„Nicht geschimpft ist genug gelobt.“**

scheint ein Leitbild mancher Führungskräfte zu sein - den MA ja nicht sagen, wie gut sie sind. Diese Einstellung ist fatal. Darunter leiden Unternehmenskultur, Motivation und Leistung.

**Richtig ist das Gegenteil:**

Loben Sie Ihre MA. Sagen Sie Ihnen, warum Sie jeden Einzelnen so schätzen. Nutzen Sie dazu Teambesprechungen und Vier-Augen-Gespräche. Lob motiviert, Kritik schwächt. Natürlich muss Lob ehrlich sein und darf nur dann verteilt werden, wenn es passt. Doch es gibt viel mehr Gelegenheiten, als Ihnen bewusst ist. Nutzen Sie diese!

**Aufgabe für Sie:**

**Probieren Sie einmal folgendes: Erwischen Sie Ihre MA bei dem, was sie gut**

**machen, und loben Sie sofort.**

Am schnellsten beenden Sie das Vertrauen zu MA, wenn Sie in der Öffentlichkeit tadeln und unter vier Augen loben. Bei umgekehrter Handlungsweise können Sie jedoch sicher sein, dass Ihre MA Sie lieben werden. Gute Freunde erkennt man am ehesten in Notsituationen. Unterstützen Sie Ihre MA in Krisensituationen und Konfliktfällen - aber bitte immer in einem Vier-Augen-Gespräch.

## Die „Ein-Minuten-Kritik“

### 1. Hälfte

- Wiederholen Sie sich nicht.
- Kritisieren Sie sofort.
- Immer sachlich bleiben - nie den Menschen kritisieren (Sachebene).
- Genau definieren, was nicht richtig war (Apell).
- Gefühl zeigen, wie zum Beispiel, dass Sie enttäuscht sind (Sachebene nicht von der Person).
- Abbrechen und wirken lassen.

### 2. Hälfte

- Nehmen Sie wieder körperlich Kontakt auf.
- Sagen Sie dem MA, dass Sie ihn trotzdem schätzen und in Zukunft bessere Arbeit erwarten.
- Nicht weiterdiskutieren. Wenn Kritik vorbei ist, ist sie vorbei (Beziehungsebene).
- Geben Sie diese Inhalte an Ihre Mitarbeiter weiter,
- Mit diesen Handlungsweisen werden alle glücklich sein.
- Sie brauchen sich nie mehr zu wiederholen.

### **Beginnen Sie: Übung macht den Meister!**

Bei allem, was Sie jetzt für das Unternehmen und für Ihre MA tun, sollten Sie einen Satz nicht vergessen:

Jeder ist sich selbst der Nächste. Oder anders ausgedrückt: Wenn es mir gut geht, ist das die beste Voraussetzung dafür, dass es auch anderen gut gehen kann.

Wenn Sie sich als Führungskraft dabei wohl fühlen, Ihren MA zu helfen, erfolgreicher zu werden, dann wird sich Ihre Einstellung positiv auf das Betriebs- und Arbeitsklima auswirken. Dann werden Ihre MA sich am Arbeitsplatz wohlfühlen und ihre persönliche Zufriedenheit auch auf ihr eigenes Familienleben übertragen. Kinder sind hier eine gute Antenne. Sie können Ihnen genau sagen, ob sich Vater oder Mutter an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen. Fragen Sie mal die Kinder Ihrer MA. Ich bin mir sicher, dass Ihnen hier die Augen geöffnet werden. Es ist aber auch wichtig, selbst jemanden an der Seite zu haben, der einem objektiv sagt, ob Sie sich verändern. Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn man als Chef als überheblich eingestuft wird. Als Führungskraft beeinflussen Sie weitaus mehr Faktoren in Ihrem Umfeld, als Ihnen vielleicht bewusst ist. Es ist wichtig, über die Erwartungshaltung Ihrer MA informiert zu sein, das heißt nicht, dass Sie alle Erwartungen erfüllen können.

# Der Chef als Mensch

## Distanz oder Nähe zu Ihren Mitarbeitern

Eine Frage, die bei neuen Führungskräften immer wieder auftaucht, lautet: Welche Distanz muss ich zu meinen MA wahren, um nicht den Verdacht der Kumpelhaftigkeit entstehen zu lassen?

Wirklich keine einfache Entscheidung. Auf der einen Seite sollen Sie für ein angenehmes, vertrauensvolles Arbeitsklima sorgen und mit menschlicher Wärme zu Höchstleistungen anspornen, auf der anderen Seite sollen Sie nicht zu kumpelhaft sein, da Sie ja Ihre Vorhaben durchsetzen wollen.

Ihren Aussagen wird als Chef tiefere Bedeutung zugemessen. Wenn Sie privat etwas zu Ihrem MA sagen, hört sich der gleiche Satz in der Firma oft ganz anders an, da Ihr MA etwas anderes hineininterpretiert. Eine große Gefahr sind Betriebsfeiern. Hier sollten Sie als Chef nicht der letzte sein und auch das (vielleicht) eine Glas zu viel nicht trinken. Das kann ins Auge gehen.

Man kann die Nähe oder Distanz zu den MA eigentlich nicht vorfassen, da dies immer an den Menschen liegt. Wichtig ist dabei aus meiner Sicht eines: Sagen Sie es immer sofort, wenn ein MA glaubt, er ist „Gut-Freund“ mit Ihnen und kann sich gewisse Dinge erlauben oder Ihren Anweisungen nicht Folge leisten. Machen Sie Ihm in einem Vier-Augen-Gespräch klar, Dienst ist Dienst, Schnaps ist Schnaps. Ein gutes Sprichwort - es sagt nichts anderes, als dass man geschäftlich und privat strikt trennen muss.

### **Seien Sie entscheidungsfreudig!**

Entscheidungen müssen in Zeiten von E-Mail und Internet oft in Sekunden gelöst werden. Man bemerkt, wenn man Entscheidungen nicht sofort fällt, dass das zu Problemen führt, oder die Entscheidungen haben sich bereits erledigt - oft von anderen und nicht in Ihrem Sinne. Also seien Sie entscheidungsfreudig. Lösen Sie sich von den Bezeichnungen „richtige“ oder „falsche“ Entscheidung. Besser wäre es, von „klugen“ und „unklugen“ Entscheidungen zu sprechen. Kluge Entscheidungen entstehen aus der richtigen Mischung von Verstand, Erfahrung und Gefühl.

### **Ihr Fachwissen genügt nicht mehr**

Da viele von uns nur Schulungen auf dem Gebiet des Fachwissens bekommen und einholen, schaut man meist nicht über den Tellerrand hinaus. Sie als Chef haben kaum Zeit, sich in anderen Themen weiterzubilden. Dazu gehören beispielsweise Kommunikation, Rhetorik, Körpersprache und Präsentation.

Stellen Sie sich bei Ihren MA ab und zu etwas dümmer als Sie sind. Sie werden sehen, dass Ihre MA großes Fachwissen haben und manchmal sogar besser sind als Sie. Es ist nicht schlimm, sich dumm zu stellen. Schlimm ist es, dumm zu sein. Arbeiten Sie an Ihrer eigenen Motivationsfähigkeit!

Stellen Sie sich ein Negativszenario vor, bei dem alles schief geht. Was würden Sie dann tun, um sich und Ihre MA zu motivieren? Oder was tun Sie, wenn Sie feststellen, dass ein MA im Dienst heimlich ein paar Bierchen trinkt und Sie nicht wissen, warum er am Nachmittag unruhig ist und sich nicht mehr konzentrieren kann? Oder wenn Sie feststellen dass einer Ihrer MA Sie bestiehlt?

Wenn Sie einen Notfallplan für all diese Dinge haben, heißt das noch lange nicht, dass Sie negativ denken. Sie haben jedoch die Sicherheit, dass Sie bei solchen Fällen sofort entscheiden, da Sie genau wissen, wie Sie entscheiden. Informieren Sie sich, was Sie rechtlich unternehmen können oder lesen Sie nach, wie man psychologisch in solchen Fällen vorgeht.

**Tipp:**

- Verbessern Sie Ihre Kontaktfähigkeit. Reden Sie mit Menschen, die Sie vielleicht nicht leiden können.
- Versetzen Sie sich öfter mal in die Lage von Menschen, die vollkommen anderer Meinung sind als Sie und versuchen Sie, deren Standpunkt nachzuvollziehen.
- Diskutieren Sie einmal mit einer Gruppe, in der vollkommen entgegengesetzte Meinungen herrschen und versuchen Sie dabei, zu jeder Meinung gleichmäßig Abstand zu halten.

Mit solchen Übungen steigern Sie sukzessive Ihre emotionale Intelligenz. Sie erinnern sich: Wegen Ihres IQ werden Sie eingestellt, wegen Ihres EQ werden Sie befördert.

**Eigenmarketing**

Stellen Sie das Licht unter den Scheffel, wenn es um Ihre eigene Person geht. Machen Sie aber immer darauf aufmerksam, dass Sie Ihren Erfolg nur in Zusammenarbeit mit Ihren MA erreicht haben. Ihr Führungsstil gilt dann als erfolgreich, wenn Ihre Leistungen von Ihren MA neidlos anerkannt werden. Alle in Ihrem Umfeld sollen ehrlich spüren, dass Sie ernsthaft an den einzelnen Personen interessiert sind, an deren Wohlergehen, an deren Fortschritten und auch an deren Problemen. Das bedeutet nicht, dass Sie als Problemlöser für alle auftreten sollen. Aber Interesse an den Fragen und Problemen Ihrer MA zu zeigen, das können Sie durchaus. Das eine oder andere Mal können Sie helfen, aber nicht immer ist es möglich. Betonen Sie dies auch. Noch ein Tipp: Sollte jemand immer wieder mit den gleichen Problemen bei Ihnen vorsprechen, dann weisen Sie denjenigen darauf hin, dass er genau dieses eine Problem lösen soll – erst dann kann er wieder kommen. Jemand, der nur jammert, will nicht wirklich etwas ändern.

**Privatleben und Familie**

Bei aller Freude am Job und der Karriere sollte man nie vergessen, dass das Arbeitsleben nur einen Teil des menschlichen Daseins darstellt. Nur dann, wenn die Balance zwischen Privatleben und Berufsleben stimmt, ist man in der Lage, langfristig erfolgreich zu sein. Meist zieht man erst Bilanz, wenn Lebenspartner und Kinder sich stark vernachlässigt fühlen und eigene Wege gehen. Lassen Sie es nicht soweit kommen. Definieren Sie von vornherein den Preis für Ihre Karriere.

**Tipp:**

**Fragen Sie sich immer wieder:  
Was verstehe ich unter Lebensqualität  
und wie weit sind mein Privatleben und mein Beruf noch kompatibel?**

Bitte legen Sie jetzt alles weg und stellen Sie sich ernsthaft diese Frage. Sollten Sie schon in einem Graubereich sein und meinen, dass Sie sowieso schon sehr weit gegangen sind, geben Sie sich hier und jetzt schriftlich das Versprechen und stellen Sie für sich eine Zusage aus, was Sie in den nächsten 6 Monaten ändern werden, um wieder in Balance zu kommen. Sollten Sie sich nicht sicher sein, wie weit Sie schon damit gegangen sind, fragen Sie Ihren Lebenspartner und Ihre Kinder. Sie werden Ihnen in dieser Angelegenheit mit Sicherheit helfen können. Führungskräfte sind vor allem dann erfolgreich, wenn die Balance zwischen Privatleben und Firma stimmt und wenn ihre Familienmitglieder auch in schwierigen Zeiten hinter ihnen stehen.

## **Nehmen Sie sich nicht zu ernst!**

Führungskräfte, die nicht lachen können, wirken lächerlich. Ein Chef hingegen, der über seine eigenen Fehler lachen kann, wirkt sympathisch. Er sorgt mit seiner sonnigen Art für angenehmes Betriebsklima. Das heißt nicht, dass sich Ihre MA über Ihre Fehler amüsieren sollen, sondern lediglich, dass Fehler menschlich sind und zum Lernprozess dazu gehören. Ein gesundes Maß an Humor, natürlicher Lockerheit und Gelassenheit machen allen Beteiligten das Leben um vieles leichter. Menschen, die lachen können, wirken auf ihr Umfeld attraktiver und erfolgreicher als jemand, der mit todernter Miene um jeden Preis erfolgreich sein will. Bei Konflikten erleichtert Humor einen Perspektivenwechsel, entspannt die Situation und nimmt die Angst vorm Eingestehen eigener Schwächen und Unzulänglichkeiten. Sollte ein MA Humor mit Albernheit verwechseln und dauernd nerven, dann sprechen Sie mit ihm darüber.

## **Tipps für den Erfolg:**

- Tauschen Sie sich ab und zu mit neutralen Beobachtern darüber aus, wie Sie sich als Mensch verändert haben, seit Sie Chef sind.
- Geben Sie klare und unmissverständliche Anweisungen.
- Üben Sie richtiges Zuhören.
- Betreiben Sie Eigenmarketing und nehmen Sie Ihre MA dabei mit.
- Holen Sie sich vor Entscheidungen möglichst viel Information und setzen Sie die Entscheidung konsequent um.
- Besprechen Sie mit Ihrer Familie, was Sie unter Lebensqualität versteht und nehmen Sie ernst, was sie sagen.
- Vergessen Sie nicht Ihren Humor, das Leben ist viel zu ernst.

Sie haben jetzt das Werkzeug in der Hand um Ihr Leben und Ihr Geschäft in andere Bahnen zu bringen. Wenn Sie etwas ändern möchten, und davon gehe ich aus, denn sonst hätten Sie dieses Buch nicht bis hier her gelesen, dann müssen Sie etwas anderes tun als Sie bisher getan haben.

Eines könnte schon ein hervorragender erste Schritt sein, wenn Sie folgendes beherzigen:

**Hören Sie auf Dinge zu tun, die Sie nicht weiterbringen.**

**Wenn Sie weitere Hilfe brauchen, so besuchen Sie meine Homepage**

**[www.renatehotz.com](http://www.renatehotz.com)**

**Hier beschreibe ich Ihnen das Unternehmercamp und  
das 1:1 Coaching und wie es Sie unterstützt  
auf Ihrem Weg zum Erfolg**

**Auch meine Tools für die Mitarbeitermotivation  
wird Sie interessieren**

**Schulungen über Video im Internet  
5 tlg. Audio CD zur Persönlichkeitsentwicklung  
14 tägige gratis Impulse und Inputs für Ihre Mitarbeiter direkt auf  
deren Mailaccount**

**Und hier noch zwei weitere Geschenk für Sie**

**Gratisdownload von meinem Ebook  
„Punktgenau zu Ihrem Geschäft“  
und  
die Arbeitsunterlagen zu diesem Buch in PDF Format.**

**Sie können mir auch gerne eine Nachricht senden  
rehotzhotmail.com oder anrufen 0664-3502575**

## **Quellennachweis**

**Barbara Jascht, Mehr Geschäft mehr Leben** (Barbara Jascht Auflage 2014)

**Lothar Seiwert, Mehr Zeit fürs Glück** (deutscher Taschenbuchverlag 2002)

**Ederer, Seiwert, Das Märchen vom König** Kunde (Gabal Verlag Offenbach, 1998)

**Talane Miedaner, Coach Dich selbst, sonst coacht Dich keiner** (aus dem amerikanischen übersetzt von Susanne Helker mvg Verlag 2002)

**Werner Küstenmacher, Lothar Seiwert, Simplify your life** (Knaur Taschenbuchverlag, 2008)