

Die Zeitschrift  
für mittelständische  
Unternehmer und  
Führungskräfte

HelfRecht  
*methodik* 3/2014



**Prozessoptimierung:**  
Berücksichtigen Sie  
auch die Schnittstellen  
zu externen Partnern

**Risikomanagement:**  
Treffen Sie Vorsorge,  
damit Ihre Firma nicht  
ins Schleudern kommt

**Zukunftssicherung:**  
Profilieren Sie sich bei  
potenziellen Azubis  
als cooler Arbeitgeber



IMPRESSUM

*methodik* 3/2014

Die Zeitschrift für  
mittelständische Unternehmer  
und Führungskräfte

ISSN 0936-4846

**Herausgeber:**  
HelfRecht  
Unternehmerische  
Planungsmethoden AG

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

**Gestaltung:**  
HelfRecht Verlag und Druck

**Verlag:**  
HelfRecht Verlag und Druck

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

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

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

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

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

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

**Erscheinungsweise:**  
sechsmal im Jahr

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

Titelfoto: Bilderbox

EDITORIAL

3

METHODIK WISSEN UND PRAXIS

**Pflegen Sie Ihre Schnittstellen:** Beim Thema Prozessoptimierung sollten auch die  
externen Geschäftsbeziehungen einbezogen werden, erläutert Volkmar Helfrecht . . . . . 4

ANWENDER IM GESPRÄCH

**Perfektionistin mit Spaß bei der Arbeit:** Ines Bergauer, dreifache Firmenchefin und  
erste Würzburger Biersommelière, im „methodik“-Interview mit Christl Ziegler. . . . . 8

**„Ich brauche ein konkret formuliertes Ziel“:** Zahnarzt Dr. Stefan Döllmann  
erzählt im „methodik“-Interview über seine Erfahrung mit dem HelfRecht-System . . . . . 11

ANREGUNGEN FÜR DEN PERSÖNLICHEN ERFOLG

**Die Suche nach dem „Triple-A-Ding“:** Identität, Orientierung und Sinn findet  
der Mensch durch seine individuellen Werte, zeigt die Fabel von Dr. Andreas Giger. . . . . 14

**So bekommen Sie den Kopf frei:** Wenn Gedanken mal wieder pausenlos kreisen,  
kann das Ordnungsmodell „Gedankenwohnung“ helfen. Von Johannes Faupel. . . . . 16

**Nonverbale Botschaften:** Wer die Signale des Körpers versteht und selber bewusst  
einsetzt, kann im Berufs- und Privatleben davon profitieren, erläutert Elie Levy . . . . . 19

**Strategien gegen den Affenzirkus:** Chefs und Führungskräfte sollten es vermeiden,  
zu viele Probleme ihrer Mitarbeiter zu übernehmen, empfiehlt Claudia Hupprich . . . . . 22

ANREGUNGEN FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG

**Bieten Sie Einzigartiges:** Johann Beck beschreibt, wie Unternehmen sich durch  
Serviceangebote wie einen Männerabend im Spielzeuggeschäft profilieren können . . . . . 24

**Profilieren Sie sich als cooler Ausbildungsbetrieb:** Wie Sie sich bei potenziellen  
Lehrlingen positiv ins Gespräch bringen. Von Anja Albert und Peter C. Baumgärtner . . . . . 26

**Treffen Sie Vorsorge für den Fall der Fälle:** Klaus Linke appelliert an Unternehmer,  
Risikomanagement als unverzichtbare strategische Chefaufgabe zu verstehen. . . . . 29

**Datenklau und andere Katastrophen:** Wie Mittelständler die zunehmenden Risiken  
der modernen Informationstechnologie managen. Expertentipps von Uwe Rühl . . . . . 32

TERMINE

35

PRAXISTIPPS

**Beflügeln Sie Ihr Unternehmen mit einer starken Vision:** Der Blick in die Zukunft  
sollte vor allem erreichte Ziele, die Kernaufgabe sowie wichtige Werte beschreiben. . . . . 36

Liebe Leserin, lieber Leser.

*Für unfallfreies Autofahren ist es unerlässlich, auf mögliche Risiken gefasst zu sein: „Was könnte mich nach der nächsten Kurve erwarten, welche Gefahr könnte hinter der uneinsehbaren Kuppe lauern?“ Um sicher am Ziel anzukommen, muss der Autolenker die eigene Fahrweise auf eventuelle Gefahren einstellen und bereit sein, sofort reagieren zu können, wenn die Situation es erfordert.*

*Die gleiche Herausforderung haben Firmenlenker: Auch für sie gilt es, mögliche Gefahren zu bedenken und das eigene Handeln darauf abzustimmen. „Das Umgehen mit Risiken gehört zum unternehmerischen Alltag“, schreibt Klaus Linke in seinem Beitrag „Treffen Sie Vorsorge für den Fall der Fälle“ (Seiten 29 bis 31). In der Realität sieht er jedoch Handlungs- und Nachholbedarf: „Zwar ist den meisten mittelständischen Unternehmen durchaus bewusst, dass Risiken im Unternehmen professionell gemanagt werden müssen. Es mangelt aber häufig an der Umsetzung in der unternehmerischen Praxis.“*

*Das deckt sich mit den Erkenntnissen von Uwe Rühl, Spezialist für Sicherheitsmanagement in Unternehmen: Er hat untersucht, wie leichtfertig deutsche Mittelständler mit den Risiken der modernen Informationstechnologie umgehen. Sein Fazit: Die Unternehmer sind sich des Problems bewusst, tun aber zu wenig: „Noch zu viele Firmen vernachlässigen eine aktive Vorsorge.“ Rühls Forderung an die Chefs: „Um auf alle Eventualitäten gut vorbereitet zu sein sowie Risiken gezielt steuern zu können, bedarf*

*es eines systematischen Risikomanagements. Wichtig dabei ist, ... eine umfassende Risikomanagement-Strategie zu etablieren. Nur der Mix aus Technik, Prozessen und einem wirklichen Problembewusstsein bildet eine gute Grundlage für ein sicheres Unternehmen.“ In seinem Text „Datenklau und andere Katastrophen“ (Seiten 32 bis 34) beschreibt er einige einfach umzusetzende Schutzmaßnahmen.*

*Eine sehr pragmatische Form des Risikomanagements ist ja auch das HelpRecht-System: Mit Analysen und Planungen leitet es dazu an, potenzielle Gefahren gründlich zu durchdenken sowie sinnvolle Strategien und Maßnahmen zu entwickeln. Das hilft, Risiken weitgehend zu minimieren oder im Fall der Fälle bestmöglich darauf reagieren zu können. Ganz im Sinne des Athener Staatsmannes Perikles, der es vor nahezu 2500 Jahren folgendermaßen ausgedrückt hat: „Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen, sondern auf sie vorbereitet zu sein.“*



*Christoph Beck*

Christoph Beck  
Chefredakteur „methodik“



*Bei der Suche nach Optimierungspotenzial sollten Unternehmer nicht nur ihre internen Prozesse unter die Lupe nehmen. Lohnenswert ist in aller Regel auch ein etwas genauerer Blick auf die externen Geschäftsbeziehungen.*

von Volkmar Helfrecht

# Pflegen Sie Ihre Schnittstellen

Beim Thema Prozessoptimierung denken die meisten Chefs und Führungskräfte daran, interne Abläufe und Strukturen so zu organisieren, dass die vorhandenen Unternehmensressourcen effizienter genutzt werden. Oder vereinfacht ausgedrückt: mit der gleichen Mitarbeiterzahl und den gleichen Kosten mehr Qualität beziehungsweise Quantität erreichen.

Auf den ersten Blick sicher ein lohnender Vorgang – doch wenn Sie als Unternehmer nur Ihre internen Prozesse im Fokus haben, lassen Sie einen wichtigen Bereich außer Acht: die Schnittstellen zu Ihren Kunden und Lieferanten. Dabei sind gerade diese in vielen Fällen maßgeblich für die erfolgreiche Leistungserstellung. Denn die Produkte und Dienstleistungen, die Sie von Ihren Lieferanten einkaufen, bilden die Ausgangsbasis für Ihre Qualität. Eine verlässliche Liefertreue oder die Realisierung von individuellen Sonderanfertigungen sind weitere Punkte, wie Ihre Partner Sie unterstützen können.

In Schaubildern wissenschaftlicher Literatur wird der Kunde im Prozessmanagement meist nur als Konsument einer Leistung dargestellt, die er mit seinen Ansprüchen vergleicht. Aber in der Realität ist er häufig auch ein Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses. Wir erleben das bei HelfRecht immer wieder: Die Teilnehmer selbst sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für rundum gelungene Planungs- oder Praktikertage. Ihre kritischen Rückfragen zu einzelnen Themen, die Beteiligung an der Diskussion mit der Schilderung eigener Erlebnisse, der informative Austausch beim Abendessen und das Netzwerken untereinander sind wesentliche Bestandteile unserer Veranstaltungen.

Auch im produzierenden Gewerbe kann der Kunde aktiv mitwirken, insbesondere wenn für ihn individuell angepasste Lösungen erstellt werden. Besondere Bedeutung erhält der Kunde, wenn es um den Verkaufserfolg geht: Eine aktive Empfehlung ist hierfür meist wichtiger als

die beste Unternehmensbroschüre. Wie wollen Sie Ihren Verkauf verbessern ohne die Einbindung Ihrer Kunden? Daher sollten Sie nicht nur die internen Prozesse unter die Lupe nehmen, sondern auch die Schnittstellen zu Ihren wichtigsten externen Partnern.

## Analysieren Sie Ihre wichtigsten Partner

Am Anfang steht die Frage: Wer sind Ihre wichtigsten Partner? Zur Beantwortung eignet sich die klassische ABC-Analyse: Sie führen alle Ihre Kunden oder Lieferanten auf und klassifizieren diese nach A = sehr wichtig, B = wichtig oder C = unwichtig für Ihre Prozesse.

Die Bewertung wird normalerweise nach quantitativen Zahlen wie Umsatz im Jahr oder Einkaufsvolumen vorgenommen. Aber das ist in diesem Falle nicht zweckdienlich. Hier sollten Sie den Kunden nicht als Umsatzbringer und den Lieferanten nicht als Kostenfaktor betrachten, sondern analysieren, wie wichtig sie jeweils für Ihre internen Prozesse sind. Der Wert einer Geschäftsbeziehung lässt sich daher nicht über die Höhe der Auftragsvolumen ermitteln.

Als Mittelständer haben Sie den Vorteil, Ihre Kunden und Lieferanten näher zu kennen. Nutzen Sie das, indem Sie weiche Faktoren zur Bewertung heranziehen, zum Beispiel mit den folgenden Fragen.

### Bewertung eines Kunden:

- Inwieweit ist die aktive Beteiligung des Kunden für unsere Leistungserstellung wichtig?
- Erzeugen wir individuelle Lösungen für unseren Kunden?
- Erhalten wir von ihm ausreichend Feedback in Form von konstruktiver Kritik?
- Bindet uns der Kunde in seine Pläne mit ein?
- Können wir ihn in unsere Pläne einweihen?
- Ist eine gemeinsame Produktentwicklung möglich?
- Welche Ideen oder Verbesserungsvorschläge haben wir von unserem Kunden erhalten?
- Empfiehlt er uns weiter?
- Ist er für uns eine wichtige Referenz?
- Ist der Kunde in seiner Branche oder in seinem Verband Meinungsführer?
- Ist auf sein Wort Verlass?
- Hat er für uns wichtige Kontakte?

### Bewertung eines Lieferanten:

- Wie ist die Qualität seiner Produkte?
- Wie innovativ ist dieser Lieferant?

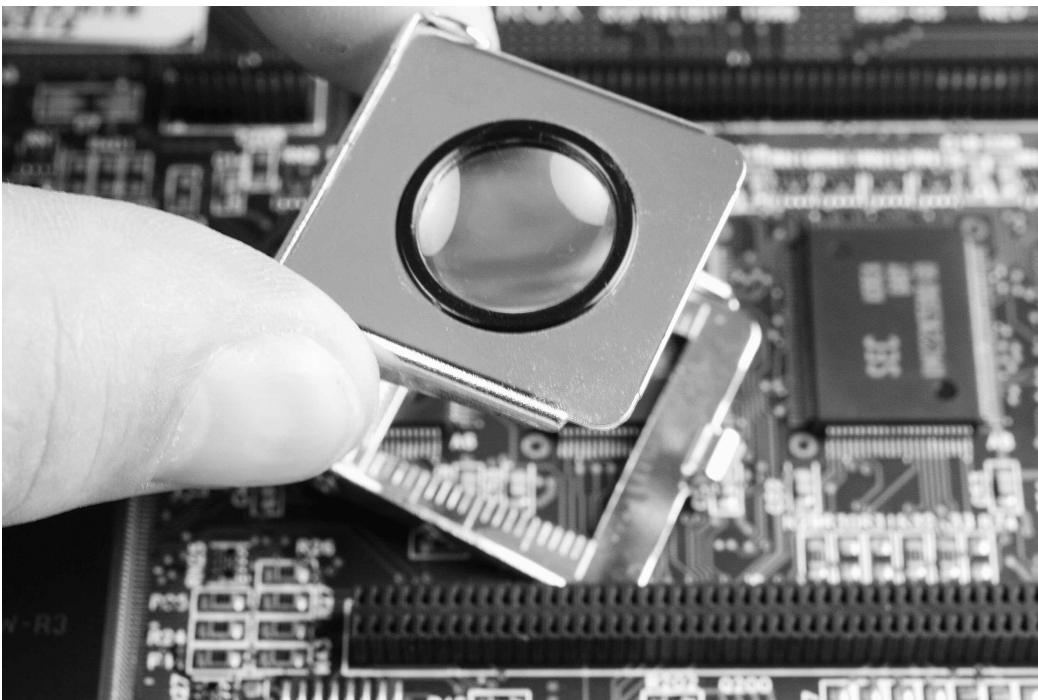


Foto: Bilderbox

*Genau hinschauen: Beim Thema Prozessoptimierung sollten auch die Beziehungen zu externen Geschäftspartnern unter die Lupe genommen werden.*

- Ist er termintreu?
- Kann er Sonderwünsche von uns realisieren?
- Können wir uns auf seine Beratung und auf seine Empfehlungen verlassen?
- Erhalten wir von ihm gute Anregungen oder Verbesserungsvorschläge?
- Inwieweit interessiert er sich für unsere internen Abläufe?
- Informiert er uns über geplante Produktinnovationen?
- Ist eine gemeinsame Produktentwicklung möglich?
- Können wir Ziele beziehungsweise Vorgehenspläne mit ihm besprechen?
- Ist die Zusammenarbeit mit ihm angenehm?
- Spricht der Lieferant gut über uns?

Sollten Sie sich nach dieser Kurzanalyse nicht im Klaren sein, wie wichtig der Geschäftspartner für Sie ist, hilft Ihnen folgendes Gedankenexperiment:

- Was passiert, wenn wir diesen Partner verlieren? Welchen Einfluss hätte das auf unsere internen Prozesse? Wie abhängig sind wir von ihm?

Anhand dieser etwas anderen ABC-Analyse erhalten Sie eine Übersicht über Ihre Geschäftspartner und deren Bedeutung für Ihre Unternehmensabläufe. Anschließend gilt es, folgende Fragen bezüglich Ihrer Geschäftspartner zu beantworten:

- Wer sind unsere Ansprechpartner und welche Position haben sie im Unternehmen?
- Gibt es für jeden wesentlichen externen Partner einen Verantwortlichen in unserem Unternehmen, der sich auch für diese Geschäftsbeziehung verantwortlich fühlt?
- Stimmt die Chemie zwischen uns und unseren wichtigsten Kunden beziehungsweise Lieferanten?
- Wie hoch ist das Risiko, dass wir unseren Geschäftspartner verlieren könnten?
- Welchen Nutzen bieten wir unserem Partner?
- Welchen weiteren Nutzen könnten wir darüber hinaus bieten?
- Welchen Nutzen ernten wir?
- Welchen weiteren Nutzen könnten wir zusätzlich ernten?

- Erhält unser Partner von uns ausreichend Anerkennung und Wertschätzung?
- Gab es in letzter Zeit Mängel, die wir auf die Zusammenarbeit mit unseren Partnern zurückführen können?
- Wie sind wir und wie ist unser Partner mit diesen Mängeln umgegangen?

Erstellen Sie am besten eine Tabelle, in der Sie die Beantwortung der Fragen zu den einzelnen Kunden beziehungsweise Lieferanten übersichtlich darstellen.

## Untersuchen Sie die Schnittstellen

Um die Schnittstellen zu Ihren Partnern herauszufinden, benötigen Sie zunächst eine Ist-Aufnahme Ihrer Prozesse. Dies ist die Mindestvoraussetzung für Prozess- und Qualitätsmanagement. Die Teilnehmer unserer Planungstage haben bereits schriftlich erfasste und damit visualisierte Unternehmensvorgänge in Form von Hauptaufgaben und den dazu gehörigen Durchführungsbeschreibungen. Diese werden stetig auf den aktuellen Stand gebracht. Innerhalb der Durchführungsbeschreibung gibt es eine Liste mit den Menschen, die an der Verwirklichung der Hauptaufgabe beteiligt sind. Gehen Sie beziehungsweise Ihre Mitarbeiter diese Listen durch und prüfen Sie, ob Kunden oder Lieferanten darauf vermerkt sind. Anschließend klären Sie mit dem zuständigen Mitarbeiter:

- Auf welche Weise bringen sich die Geschäftspartner bei dieser Hauptaufgabe mit ein?
- An welchen Teilaufgaben sind sie beteiligt?
- Welche Informationen erhalten die Partner und wann?
- Sind Kommunikationswege und -zeitpunkte definiert?
- Was läuft besonders gut in der Zusammenarbeit?
- Gibt es Mängel, die immer wieder auftreten (Mängel/Chancen-Liste)?

Sollten Sie Ihre internen Vorgänge noch nicht dokumentiert haben, ist professionelles Prozessmanagement nicht möglich. Um aber den-

### Top-Tipp

Nutzen Sie unser Zusatzangebot zum Thema dieses Beitrages: Ein **persönliches Telefonat mit HelfRecht-Vorstand Volkmar Helfrecht** (nach Terminabstimmung unter Telefon 09232/601248). Sprechen Sie mit ihm darüber, wie das HelfRecht-System Sie möglichst wirksam bei der Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse unterstützen kann.

noch die Schnittstellen mit Ihren Geschäftspartnern herauszufiltern, sollten Sie Ihre Mitarbeiter befragen, mit welchen Lieferanten beziehungsweise Kunden sie zusammenarbeiten und auf welche Weise die externen Partner Einfluss auf die eigene Arbeit haben. Diese Antworten gilt es festzuhalten und zu systematisieren. So erhalten Sie einen Überblick, wo sich die Schnittstellen zu Externen befinden und welche Auswirkungen sie haben.

## Partizipieren Sie vom Know-how

Ob Sie ein neues Produkt entwickeln, Ihre Produktionsabläufe überdenken oder ein Konzept zur Kundengewinnung erstellen wollen: Ihre Partner können Ihnen dabei mit ihrem Know-how und ihren Kontakten großen Nutzen bieten. Daher sollten Sie

- Ihre Partner über all die Ziele informieren, die sie unmittelbar betreffen
- Ideen und Anregungen Ihrer Lieferanten und Kunden systematisch erfassen, bewerten und in Ihre Zielplanung einfließen lassen
- die wichtigsten Geschäftspartner in Ihre Vorgehenspläne zur Prozessoptimierung mit einbinden

Im Gegensatz zu Ihren internen Prozessen haben Sie auf Ihre Geschäftspartner nur indirekt Einfluss. Umso wichtiger sind der regelmäßige Kontakt, eine offene Gesprächskultur und ein fairer Umgang miteinander. Ihr Geschäftspartner muss sich auf Ihr Wort verlassen können – nur so ist es möglich, das Vertrauen aufzubauen, das für eine Geschäftsbeziehung und gemeinsame Prozessoptimierung unerlässlich ist.

In der gemeinsamen Kommunikation gilt es festzustellen, wie Sie Ihre Zusammenarbeit verbessern können, welche Mängel bei Ihnen auftreten und welche Probleme Ihr Partner abstellen muss. Da wäre es von Vorteil, wenn Sie eine gemeinsame Sprache sprechen. Das ist auch der Grund, weswegen viele unserer Kunden ihren Geschäftspartnern die Nutzung des HelfRecht-Systems eindringlich empfehlen: Die Überzeugung, dass ein Mangel eine Chance darstellt, die

Philosophie des Nutzenbietens und das Wissen über die Kraft vereinbarter Ziele sind Grundlagen, die die Kooperation erleichtern. Arbeiten beide Partner nach demselben System, sind sie gemeinsam in der Lage, Mängel bei der Zusammenarbeit zu analysieren, Ziele festzulegen und Lösungen anhand von Vorgehensplänen herbeizuführen. Und das ist der wichtigste Baustein für gelebtes Qualitäts- und Innovationsmanagement sowie eine permanente Prozessoptimierung.

**Fazit:** Sollten Sie demnächst Ihre Prozesse analysieren und verbessern wollen, vergessen Sie die Bedeutung Ihrer Geschäftspartner nicht. Diese sind aktiv an Ihren internen Vorgängen beteiligt. Binden Sie daher die wichtigsten Kunden und Lieferanten mit ein, wenn Sie Ihre Ziele in Sachen Prozessoptimierung erfassen, die notwendigen Mittel und Maßnahmen erstellen, priorisieren und Verantwortungen zuteilen. Und sollten Sie den Eindruck haben, Ihre Partner damit zu überfordern, empfehlen Sie die Planungstage bei HelfRecht. Das wäre für Sie und Ihre Partner eine Win-win-Situation. ■

*Volkmar Helfrecht ist Vorstand der HelfRecht AG  
(v.helfrecht@helfrecht.de).*

## Fahrplan für Ihre Schnittstellenanalyse

Folgende Maßnahmen sollten Sie durchführen, wenn Sie die Schnittstellen zu Ihren externen Geschäftspartnern analysieren und die Zusammenarbeit mit ihnen verbessern wollen:

- Fertigen Sie eine ABC-Analyse Ihrer Kunden und Lieferanten nach „weichen“ Faktoren an.
- Erstellen Sie eine tabellarische Übersicht mit den wichtigsten Informationen zu Ihren Partnern.
- Erarbeiten Sie Schnittstellen anhand der Durchführungsbeschreibungen zu den Hauptaufgaben (Liste beteiligter Personen).
- Analysieren Sie jede Schnittstelle mit dem zuständigen Mitarbeiter und arbeiten Sie Chancen methodisch heraus.
- Fixieren Sie alle notwendigen Maßnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit schriftlich und setzen Sie diese systematisch um.
- Binden Sie Ihren Partner (ob Kunde oder Lieferant) künftig intensiv mit ein und informieren Sie ihn über alle Ziele, Innovationen, Prozessänderungen und dazu gehörende Vorgehenspläne, die ihn unmittelbar betreffen.

„HelfRecht ist für mich die Gewissheit, dass nichts verloren geht.“ Diese einschneidende Erfahrung hat Ines Bergauer als damals frisch gebackene Geschäftsführerin von den Planungstagen bei HelfRecht mit nach Hause gebracht.

# Perfektionistin mit Spaß bei der Arbeit

von Christl Ziegler

Sich selbst bezeichnet Ines Bergauer als Perfektionistin. Strukturierte Zielplanung liegt ihr und sie liebt Listen. In unkonventioneller Weise verbindet die 30-jährige Unternehmerin und Biersommelière jedoch diese Akkuratesse und ihren klaren Blick mit einem ausgesprochen teamorientierten Führungsstil. Spaß bei der Arbeit ist in dem von ihr geführten Unternehmen, der mittelständischen HW Brauerei-Service GmbH & Co. KG in Erbshausen bei Würzburg, nicht nur ein Schlagwort. Das Handwerkszeug aus dem HelfRecht-System („ein Riesengewinn für mich“) variiert die junge Chefin spielerischphantasievoll und effektiv entsprechend den eigenen Bedürfnissen.

*methodik:* Frau Bergauer, wie kommt man in einer Region Unterfrankens, die eher für Wein bekannt ist, dazu, sich so intensiv mit Bier zu beschäftigen?

*Ines Bergauer:* Eher zufällig. Braumeister Hans Wächtler, der Gründer unseres Unternehmens, ist hierher in den Nachbarort gezogen. Ich bin dann mit eingestiegen. Für Hans Wächtler, der dem Unternehmen mit seinen Initialen den Namen gegeben hat, war das zu jenem Zeitpunkt eine Art One-Man-Show. Er hatte sich spezialisiert auf den Vertrieb von Micromatic-Ersatzteilen. Das sind all die Teile, die man braucht, um das Bier vom Fass ins Glas zu bringen: Zapfkopf, Ventile, Dichtungen. Diese Dichtungen tauschen wir aus, das ist unser Kerngeschäft. Bei den Bierfässern im Einsatz sollte das alle sieben Jahre gemacht werden.

*methodik:* Wie entwickelte sich das Unternehmen weiter?

*Ines Bergauer:* Ich habe die Organisation aufgebaut und mir nach und nach alle Bereiche angeschaut.

*methodik:* Gab es einen akuten Leidensdruck bei Ihnen, der Sie zu den persönlichen Planungstagen nach Bad Alexandersbad geführt hat?

*Ines Bergauer:* Selbst als ich schon Geschäftsführerin war, hatte ich kein sicheres Wissen darüber, was man in dieser Funktion alles zu tun hat. Im Hintergrund war immer die Angst, ich könnte etwas Wesentliches übersehen.

*methodik:* Wie sind Sie mit dieser Unsicherheit umgegangen?

*Ines Bergauer:* Bei einem HelfRecht-Unternehmertreff gemeinsam mit der IHK Würzburg zu den „15 Kernaufgaben der Unternehmensführung“ habe ich einen ganzen Block voll geschrieben, so viele Ideen kamen da plötzlich hoch. Damit war aber auch klar, ich muss mir professionelle Hilfe holen, um dieses Reservoir zu sichten und effektiv umzusetzen. Damals, im Sommer 2010, habe ich mich dann bei HelfRecht für die persönlichen und unternehmerischen Planungstage angemeldet.

*methodik:* Mit welchen Auswirkungen?

*Ines Bergauer:* Die Auswirkungen waren gravierend. Zum ersten Mal seit meiner Übernahme der Geschäftsführung hatte ich die Gewiss-

heit: „Wenn ich das anwende, habe ich die Sicherheit, dass ich nichts vergesse.“ Das nahm sehr viel Druck aus der Situation. Für mich war das eine große Erleichterung.

*methodik:* Konnten Sie das im Unternehmen gleich umsetzen?

*Ines Bergauer:* Natürlich nicht alles auf einmal. Ich habe angefangen, die Abteilungen zu strukturieren. Und ich war sehr zuversichtlich: Ich hatte ja mein perfektes Handwerkszeug gefunden.

*methodik:* Was unterscheidet Ihrer Ansicht nach das HelfRecht-System von anderen Anbietern?

*Ines Bergauer:* Es gibt niemanden, der predigt, was ich in Zukunft tun oder lassen sollte. Im Grunde werden ja nur Fragen gestellt: Wo stehe ich? Wo will ich hin? Diese Vorgehensweise fand ich echt klasse.

*methodik:* Wie ging's dann weiter nach Ihren Planungstagen?

*Ines Bergauer:* Von dem Lebens- und Periodenzielplan, den ich 2010 in Bad Alexandersbad aufgeschrieben habe, sind bis heute schon viele Punkte abgearbeitet. Das finde ich sehr bemerkenswert. Ich arbeite sehr akribisch damit. Noch mehr erstaunt bin ich im Rückblick immer wieder, wie klar ich seinerzeit meine Vision formuliert hatte. Nämlich, dass ich mehrere Firmen besitzen und Herrn Wächtler die HW Brauerei-Service zu einem fairen Preis abkaufen wollte.

*methodik:* Beides ist bereits abgehakt?

*Ines Bergauer:* Ja. Inzwischen habe ich als weiteres Standbein noch zwei Firmen gegründet, die Ventarsys und die Deutsche Bierakademie. Und ich bin die Inhaberin der HW Brauerei-Service (siehe auch: „Das Unternehmen“, Seite 10).

*methodik:* Eine junge Chefin in einer Männerdomäne: Gab das jemals Anlass zu Diskussionen?

*Ines Bergauer:* In unserem multinationalen Team hat Wertschätzung einen hohen Stellenwert. Das ist mittlerweile sehr spürbar. Dass unser Arbeiten ein Miteinander ist, lässt sich bei vielen Gelegenheiten sehen. Wir legen auch



## Erfolgreiche Unternehmerin und Expertin in Sachen Bierkultur

Ines Bergauer ist nicht nur Chefin dreier erfolgreicher Unternehmen, sondern als erste Biersommelière Würzburgs auch eine ausgewiesene Expertin zu allen Fragen rund ums Bier.

Ausgebildete Biersommeliers haben die Kompetenz und Aufgabe, Bier als eines der ältesten Kulturgetränke umfassend zu erläutern und anderen Menschen zu vermitteln. Sie tun dies, indem sie Biere sensorisch beschreiben, deren Besonderheiten hervorheben, den Konsumenten bei seiner Bierauswahl bestmöglich beraten sowie durch Attraktionen und Events Bier in all seinen Facetten erlebbar machen.

(Quelle: [www.biersommelier.org](http://www.biersommelier.org))

Wert auf gemeinsame Mahlzeiten und verkosten jeden Mittag miteinander ein neues Bier.

*methodik:* Wird dieser direkte Draht zur Chefin vom Team honoriert?

*Ines Bergauer:* Dass er honoriert wird, erfahre ich im täglichen Umgang. Meine Leute stehen zu hundert Prozent hinter ihrer Arbeit und hinter mir.

*methodik:* Sie nennen sich selbst eine Perfektionistin. Wie geht das einher mit dem Spaß bei der Arbeit?

*Ines Bergauer:* Ich bin tatsächlich ein Fan von Klarheit und Struktur. Deshalb passe ich auch so perfekt mit dem HelfRecht-System zusammen. Strukturierte Zielplanung war von Anfang an mein Ding. Und in einem gut strukturierten Unternehmen findet man leichter Freiräume für die angenehmen Dinge des Lebens.

*methodik:* Also gut, dann bitte ein Beispiel für gelungene Zielplanung und eines für den Spaß.

*Ines Bergauer:* Unser Neubau hier wurde letzten Herbst in Rekordzeit erstellt. Ohne struktu-



*Hobe Kompetenz und Spaß bei der Arbeit: Das Team von Ines Bergauer bietet perfekte Dienstleistung rund ums Bierfass.*

## Das Unternehmen: HW Brauerei-Service GmbH & Co. KG

- Dienstleister rund ums Keg (engl. Fass) mit Fittingservice (Zapfkopf), Keg-Reparaturen und Zubehör
- Kunden: Brauereien jeder Größe in ganz Europa
- Unternehmenssitz: Erbshausen
- Mitarbeiter: 30
- 2002 gegründet von Braumeister Hans Wächtler, Geschäftsführerin (seit 2009) und Inhaberin (seit 2013) Handelsfachwirtin Ines Bergauer
- 2011 Gründung der Ventarsys GmbH (Transponderausrüstung für Bierfässer)
- 2013 Gründung Deutsche Bierakademie GmbH (Bierverkostungen und Bierseminare)
- Beerstore: Verkauf von Spezialbieren, Online-Handel für Hobby-Bierbrauer
- [www.hw-bs.de](http://www.hw-bs.de)
- [www.ventarsys.de](http://www.ventarsys.de)
- [www.bierakademie.net](http://www.bierakademie.net)

rierte Zielplanung wäre das nicht möglich gewesen. Die Baukosten blieben im vereinbarten Rahmen, weil ich mit dem Architekten wöchentlich Ist und Soll abgeglichen habe. Zum Aspekt Spaß: Unser Ziel war die Fertigstellung des Neubaus bis zum 31. Oktober, weil ich mit meinen Mitarbeitern dort eine Halloween-Party feiern wollte. Diese Party haben wir gefeiert – und es war für alle ein großer Spaß!

*methodik:* Welches HelfRecht-Instrument setzen Sie bevorzugt ein?

*Ines Bergauer:* Dass ich Listen liebe, ist kein Geheimnis. Aus der Mängel/Chancen-Liste des HelfRecht-Systems habe ich für uns zum Beispiel eine eigene Checkliste abgeleitet. Durch diese wird ein Mangel für die Zukunft dauerhaft abgestellt. Solche Listen gehen wir regelmäßig am Anfang jeder Woche und jedes Monats gemeinsam durch. Da sind aber durchaus auch Aufgaben aufgelistet, die wir als angenehme Pflichten wahrnehmen. So planen wir beispielsweise regelmäßig, wie wir unsere Erfolge, Mitarbeiter-Geburtstage, jährliche Jubiläen, Sommerfeste, Weihnachtspartys oder den Valentinstag gemeinsam feiern können. Wir lachen gern und viel zusammen. Spaß machen auch unsere unkonventionellen Marketingaktionen: Botschaften via Facebook oder das alljährliche Weihnachts-Video, das in der Branche mittlerweile fast Kultstatus genießt.

*methodik:* Hand aufs Herz, Frau Bergauer. Wie viel Bier muss eine Biersommelière trinken?

*Ines Bergauer:* Ich gehe natürlich zu den entsprechenden Stammtischen und trinke dort das Bier unserer Kunden. Das gehört zur Kundenpflege.

*methodik:* Und während der Arbeitszeit?

*Ines Bergauer:* Bei der Verkostung, die ich jeden Mittag mit meinem Team durchführe, erhält jeder nur einen Schluck. Bei uns wird keiner zum Biertrinken gezwungen. Es ist unsere Leidenschaft.

*methodik:* Haben Sie deshalb nur Wasser in Ihrem Weißbierglas auf dem Schreibtisch?

*Ines Bergauer:* Ich versuche, mindestens zwei Liter Wasser am Tag zu trinken. Das geht übrigens auch auf meine Lebenszielplanung zurück, wie ich sie bei HelfRecht aufgeschrieben habe: Als Ziel hatte ich damals formuliert, gesund alt zu werden. Ich treibe regelmäßig Sport. Die Termine, die ich dafür eine Woche vorher ausmache, behandle ich genauso verbindlich wie geschäftliche Verabredungen. Außerdem rauche ich seitdem nicht mehr. ■

*Mit Ines Bergauer sprach Christl Ziegler, Journalistin in Erding ([christl.ziegler@web.de](mailto:christl.ziegler@web.de)).*

*Stillstand ist Dr. Stefan Döllmann ein Graus. Der 35 Jahre junge Zahnarzt aus Heilbad Heiligenstadt will sich persönlich und vor allem auch seine Praxis permanent weiterentwickeln. Das HelfRecht-System bietet ihm hierbei großen Nutzen.*



von Gerd Fürstenberger

# „Ich brauche ein konkret formuliertes Ziel“

Dr. med. dent. Stefan Döllmann ist von Haus aus ein strukturierter, fleißiger und zielstrebig Mann. Das muss er in seinem Beruf auch sein, denn „das Studium der Zahnmedizin verschafft uns nur die Grundlage für unsere Tätigkeit. Es gibt heute sehr viel mehr, was man sich an Wissen aneignen kann und sollte, um den Patienten bestmöglich beraten und behandeln zu können.“ Deshalb können Stefan Döllmann und seine Kollegin Franziska Müller trotz ihrer jungen Jahre neben ihrem Hochschulstudium bereits auf eine ganze Liste von Fortbildungen verweisen, die von der Parodontologie über Ästhetik in der Zahnheilkunde bis hin zur Hypnose reichen. „Die fachliche Qualifikation ist der Schlüssel, um die Wünsche und Bedürfnisse des Patienten kompetent und individuell erfüllen zu können.“

Diese nicht nur medizinischen oder ästhetischen, sondern auch menschlichen und emotionalen Wünsche und Bedürfnisse der Patienten stehen für Stefan Döllmann und sein Team im Mittelpunkt des Handelns, wie auch die Startseite der außergewöhnlich detaillierten und durchdachten Praxis-Website verrät: „Das



Foto: Gerd Fürstenberger

*„Den Patienten bestmöglich beraten und behandeln“: Zahnarzt Dr. Stefan Döllmann setzt auf stete und vielseitige Fortbildung, um die Wünsche und Bedürfnisse seiner Patienten kompetent und individuell erfüllen zu können.*



Foto: Gerd Funstenberger

*Überzeugt vom HelfRecht-System:  
Dr. Stefan Döllmann würde „jedem,  
der sich persönlich weiterent-  
wickeln will, die Planungstage in  
Bad Alexandersbad empfehlen“.*

„höchste Gesetz ist das Wohl des Patienten“, heißt es dort im ersten Absatz. Seine Hypnoseausbildung beispielsweise macht es dem Arzt möglich, ausgeprägte Angstpatienten überhaupt erst behandeln zu können: „Ich habe gelernt, den Patienten mit seinen Ängsten wahrzunehmen und mit diesen besser umzugehen.“ Und wenn Stefan Döllmann derzeit einen berufsbegleitenden Masterstudiengang „Clinical Dental CAD/CAM“ an der Universität Greifswald absolviert, dann deshalb, weil neue digitale Technik die Behandlung bei Zahnersatz für den Patienten deutlich beschleunigt: „Wenn ein dreidimensionales Kamerabild die klassische Abformung ersetzt, lässt sich eine Krone in drei Stunden fertigstellen.“

Er hat sich bewusst mit einer Kollegin in einer Gemeinschaftspraxis zusammengetan, „um eine Struktur für Qualität am Patienten zu schaffen, die Auslastung zu verbessern, letztlich, um dem Patienten rundum Nutzen zu bieten“. So macht die Praxis keinen Urlaub, einer der Ärzte ist auch bei einem Notfall immer da. „Außerdem können wir uns, wenn wir beispielsweise gemeinsam auf ein Röntgenbild schauen, gegenseitig hilfreiche fachliche Anregungen geben.“ Ein fachlicher Austausch besteht zudem mit

Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgen aus Göttingen, die zweimal in der Woche für einen halben Tag in die Praxis kommen und das dortige Equipment für ihre chirurgischen Eingriffe nutzen. „Kommunikation ist entscheidend – sie verhindert, dass man sich in einer vielleicht nicht ganz optimalen Lösung verrennt, und weil sie die Sache des Patienten inhaltlich deutlich voranbringt.“

Dass das HelfRecht-System bei einem derart zielgerichteten, überzeugten Nutzenbieter auf fruchtbaren Boden fallen musste, erscheint folgerichtig. Als Erstes lernte der verheiratete Vater zweier Kinder aufgrund eines Hinweises in einer Fachzeitschrift den „Chefbrief“ (Newsletter von HelfRecht) kennen und sehr zu schätzen. Der Entschluss, die HelfRecht-Planungstage für Unternehmensführung zu besuchen, fiel dann bezeichnenderweise in eine Zeit, als die Praxis etabliert war, der Alltag ihm aber kaum noch Zeit für die Selbstreflexion ließ: „Stillstand ertrage ich nicht. Ich brauche ein konkret formuliertes Ziel, das aber fehlte mir zu dieser Zeit, und ich hatte nicht die nötige Ruhe, um wieder eines für mich zu finden.“ Diese Ruhe suchte und fand er dann im Herbst 2011 während der vier Tage in Bad Alexandersbad.

## Beeindruckende Tiefe der Analyse

„Was mich bei diesen Planungstagen am meisten bewegt hat, war die Tiefe der Analyse“, erklärt er. „Mich hat beeindruckt, wie detailliert und konkret man anhand der dort gestellten Fragen in unterschiedlichste Prozesse einsteigen kann, bei einer wirklichen Freiheit, wo man das tun oder lassen möchte.“ Für ihn selbst wurden Fragen der Teamaufstellung besonders wichtig: „Ich habe mir die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiterinnen bewusster gemacht, mit dem Ziel, jede zu ihren Stärken zu führen und ihren spezifischen Fähigkeiten gemäß optimal einzusetzen. Denn erst dann kann ein Team perfekt funktionieren.“ Konkrete Pläne für eine dementsprechend veränderte Personalstruktur

erarbeitete er gleich vor Ort während seiner Planungstage und setzt sie derzeit mit Erfolg um.

Ein weiteres von Stefan Döllmann in Bad Alexandersbad avisiertes Ziel war eine unverwechselbare „Corporate Identity“ (CI) für seine Praxis: Geplante und bereits umgesetzte Maßnahmen reichen vom Praxishaus als Unternehmenslogo, das nun beispielsweise das eigene Briefpapier und die Notizblöcke schmückt, bis hin zu der aussagekräftigen Website. Um sich im Sinn eines „Employer Branding“ zudem als Arbeitgebermarke zu etablieren, legen Stefan Döllmann und seine Kollegin neben einer geliebten hohen Behandlungsqualität und perfekten Hygiene größten Wert auf vorbildliche Mitarbeiterführung und einen ehrlichen Umgang miteinander. Unter anderem bekommt auch jedes Teammitglied einen HelfRecht-Planer mit eingraviertem Unternehmenslogo: „Es ist nicht einfach, qualifizierte Helferinnen zu finden. Der Schritt vom CI zur Arbeitgebermarke ist deshalb sehr wichtig für uns.“ Wie intensiv die Mitarbeiterinnen den Planer dann aber nutzen und in die Anwendung des HelfRecht-Systems einsteigen wollen, überlässt der Chef ihrer Eigeninitiative.

Die Analysen der HelfRecht-Planungstage für Unternehmensführung machten dem Zahnarzt auch bewusst, wie erstrebenswert es für ein Unternehmen ist, Unabhängigkeit von den Banken zu erlangen. „In so eine Praxis zu investieren, bringt nun mal hohe Schulden, und die sind eine Last“, betont Stefan Döllmann. „Es wurde also zu einem wichtigen persönlichen Ziel von mir, diese so schnell wie möglich zu tilgen, um den monatlichen Zahlungsdruck los zu werden.“ Bestätigt sah er sich im bereits geplanten Umzug der Praxis in größere, besser strukturierte Räumlichkeiten: „Wir saßen im HelfRecht-Unternehmerzentrum verteilt in diesem wunderschönen großen Raum, und da wurde mir so deutlich wie nie zuvor, dass das Umfeld und die äußeren Strukturen stimmen müssen, um seine Ziele erreichen zu können. Schon wegen der perfekten Rahmenbedingungen – zu denen auch die erstklassige Organisation gehört – würde ich jedem, der sich persönlich weiterentwickeln will, die Planungstage in Bad Alexandersbad empfehlen.“

Ziel-, Wie-, Wochen- und Monatspläne sind für den Eichsfelder zum geschätzten Handwerkszeug geworden: „Mit ihnen plane ich all die Vorhaben, die mir gerade wichtig sind, viel strukturierter als früher. Jede Woche an meinem freien Mittwoch nehme ich mir die Zeit, meine Pläne zu überprüfen und fortzuführen.“ Sehr hilfreich und anregend findet er dabei die vielfältigen auf den Tages- oder Wochenplanformularen abgedruckten Fragen: „Wem ich helfen kann, eine Lösung für seine Probleme zu finden, wer Anerkennung wofür verdient, aber auch, wie ich in gute Stimmung komme oder was ich für meine Familie tun kann – all das kann ich so immer einmal wieder reflektieren.“

## Effektiver geworden

Unterm Strich sei er mit dem HelfRecht-System viel effektiver geworden: „Hat man erst einmal ein Ziel und bricht dieses dann in kleine, handhabbare Teile herunter, kann man seine Zeit viel besser nutzen. Entscheidend ist, konkret zu formulieren, was man in der Woche genau abarbeiten möchte. Das macht es dann auch möglich, die Fortschritte zu überprüfen.“ Weniger wichtig sind für ihn Tagespläne, da sein Arbeitstag als Zahnarzt ja durch die Patienten bestimmt und terminlich durchgetaktet ist.

Soweit möglich, ist Stefan Döllmann in puncto Nutzenbieten noch bewusster und konsequenter geworden: „Ich richte jede meiner Tätigkeiten nach dem Nutzen aus, zunächst für die Patienten, dann für die Mitarbeiter. Letzten Endes geht es darum, zuzuhören: Was möchte der Patient, was braucht er, was ist ihm langfristig wichtig? Das ist das Entscheidende. Die Beratung, was fachlich möglich und angemessen ist, kommt dann natürlich danach.“ Die Patienten wissen es ihm zu danken. ■

Mit Dr. Stefan Döllmann sprach Gerd Fürstenberger, Journalist in Nürnberg ([www.textprofis.de](http://www.textprofis.de)).

### Das Unternehmen: Praxis für Zahnheilkunde

- Gemeinschaftspraxis von Zahnarzt Dr. med. dent. Stefan Döllmann und Zahnärztin Franziska Müller in Heilbad Heiligenstadt (Thüringen, am Dreiländereck mit Hessen und Niedersachsen)
- sechs zahnmedizinische Fachangestellte und Fachassistentinnen, eine Auszubildende
- Behandlungsschwerpunkte: ästhetische Zahnheilkunde, Prophylaxe, Implantate, funktionseller Zahnersatz, Laser-Zahnheilkunde, Funktionsdiagnostik, Hypnose
- [www.zahnheilkunde-eichsfeld.de](http://www.zahnheilkunde-eichsfeld.de)

Warum Werte immer wertvoller werden und wozu es sich lohnt, sich eingehend mit Werten zu beschäftigen (mit den eigenen wie mit denen anderer Menschen), zeigt die folgende „Fabel vom Wert der Werte“.

# Die Suche nach dem „Triple-A-Ding“



von Dr. Andreas Giger

Aus dem Bericht eines außerirdischen Forschungsschiffs an die Basisstation: „Auftragsgemäß haben wir uns mit der Frage befasst, mit welchem Instrument man das Wesen dieser seltenen Erdlinge am besten erkennen kann. Erkenntnis ist den menschlichen Bewohnern dieses Planeten selbst sehr wichtig. Sie wollen sich selbst erkennen (schon in der Antike stand über dem Eingang eines ihrer wichtigsten Tempel „Erkenne dich selbst!“) und sie sind bei der Gestaltung ihres Zusammenlebens darauf angewiesen, andere erkennen zu können. Drei Fragen scheinen dabei die Menschenwesen besonders umzutreiben: Die erste ist jene nach der Identität („Wer bin ich?“), die zweite jene nach Orientierung („Wohin gehe ich?“) und die dritte jene nach dem Sinn („Wozu das Ganze?“).

Wir haben uns deshalb auf die Suche nach einem Phänomen gemacht, das diesen Dreiklang aus Identität, Orientierung und Sinn optimal schafft. Weil die Menschen eine optimale materielle Anlagemöglichkeit mit einem dreifach A (Triple A) bezeichnen, haben wir dem gesuchten Phänomen den Decknamen „Triple-A-Ding“ gegeben.

Lange Zeit haben die Menschen tatsächlich geglaubt, das gesuchte Ding bestünde in der Anhäufung möglichst vieler materieller Werte, und viele hängen diesem Irrglauben immer noch an. Andere wiederum, die etwas nachdenklicheren und wacheren, haben Zweifel entwickelt. Geld schafft nicht genügend Identität,

denn der Mensch ist mehr als seine Besitztümer. Alles dafür zu opfern, um ständig den eigenen Kontostand zu erhöhen, ist keine befriedigende Orientierung im Leben. Und Sinn stiftet die Fixierung auf materielle Werte schon gar nicht.

Wir dagegen haben einen Kandidaten für das gesuchte „Triple-A-Ding“ gefunden, von dessen Wert viele Eingeborene der Erde selbst noch nichts wissen: die (immateriellen) Werte. Werte sind, um eine intuitive Definition zu verwenden, das, was einem Menschen etwas wert ist, was ihm wichtig ist. Den Menschen steht eine erstaunliche Anzahl von Werten zur Verfügung, und zumindest in jenen Regionen des so genannten Westens, die wir besucht haben, sind die Menschen heute frei, daraus eine persönliche Auswahl zu treffen. Welche Werte jemand für sich auswählt, und wie er diese untereinander gewichtet, schafft so ein individuelles Werte-Profil.

Weitere Forschungen werden nötig sein, um genau herauszufinden, wie Werte Identität, Orientierung und Sinn schaffen, doch ein erster Überblick zeigt bereits, dass Werte das gesuchte „Triple-A-Ding“ sind:

**Identität:** „Sage mir, welche Werte Dir wichtig sind, und ich sage Dir, wer Du bist.“ Ob es um Selbst-Erkenntnis geht oder um die Erkenntnis anderer, der Grundsatz scheint zu stimmen. Denn anders als oberflächliche Meinungen, Einstellungen oder Stimmungen bilden die



Foto: Wolfgang Pfrensig/pixelio.de

---

*Raumschiff an Basisstation: „Identität, Orientierung und Sinn dieser seltsamen Erdlinge werden durch individuelle Werte geprägt.“*

---

eigenen Werte eine stabile Basis der Identität. Zwar verändern sich individuelle menschliche Werte-Profile im Laufe eines Lebens durchaus, doch die Werte bilden ein verlässliches Grundgerüst für die flatterhafteren Elemente einer menschlichen Identität: Ich bin das, was mir wichtig und wertvoll ist.

**Orientierung:** Menschen müssen sich in der modernen Welt ständig entscheiden, nicht nur vor den übervollen Regalen ihrer Supermärkte. Bei ihrer ganzen Lebensgestaltung stehen sie immer wieder vor der Frage, in welche Möglichkeit, die sich ihnen bietet, sie investieren wollen. Ihre Ressourcen an Zeit, Aufmerksamkeit, Energie und Geld sind beschränkt. Es will also klug überlegt sein, in welche Entscheidungsvariante man diese beschränkten Mittel investieren will. Die nahe liegende Antwort heißt: In das, was mir wichtig ist, was mir etwas wert ist. Wer weiß, welche Werte ihm wichtig sind, erhält im Chaos der Lebensgestaltung wertvolle Orientierungshilfe.

**Sinn:** Besonders rätselhaft erschien uns bei unseren Studien das menschliche Bedürfnis nach Sinn. Wir fanden dazu ein Zitat des Philosophen Wilhelm Schmid: „Warum brauchen Menschen Sinn? Warum können sie nicht da-

rauf verzichten? Offenkundig ist der Mensch ein sinnbedürftiges Wesen, aber warum ist das so? Vermutlich, weil in Sinn-Zusammenhängen Energien fließen, die ihn aufleben lassen.“ Sinn ergibt sich nach Meinung vieler kluger menschlicher Denker am besten in Beziehungen, in der Beziehung zu sich selbst und in jener zu anderen Menschen. Beide Beziehungen sind entscheidend von Werten geprägt, ohne geteilte Werte gibt es kein gedeihliches Zusammenleben mit sich selbst und mit anderen.

„Ich lebe, um meine Werte zu leben“ ist, von außen betrachtet, eine der sinnvollsten Antworten auf die Frage nach dem „Wozu?“, nach dem Sinn des eigenen Lebens.

**Fazit:** Wenn Menschen sich selbst oder andere erkennen wollen, fragen sie am besten nach den Werten. Werte sind das gesuchte „Triple-A-Ding“, das alle drei menschlichen Urbedürfnisse stillt, nach Identität, Orientierung und Sinn. Seltsam finden wir einzig, wie wenig sich die Menschen selbst bisher dieses einzigartigen Potenzi als der Werte bewusst geworden sind...“ ■

---

*Dr. Andreas Giger lebt und arbeitet als freier und unabhängiger Zukunftsphilosoph, (Krimi-)Autor und Photograph im schweizerischen Appenzellerland ([www.gigerheimat.ch](http://www.gigerheimat.ch)).*



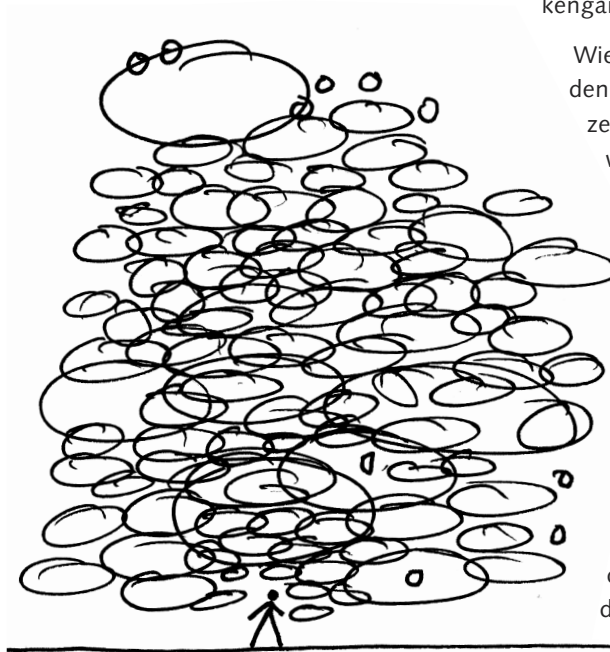
*Gedanken kommen und gehen. Nicht selten gleichzeitig in kaum noch überblickbarer, sogar verwirrender Vielfalt. Hier kann die „Gedankenwohnung“ helfen – ein gedachtes Ordnungssystem für Ideen, Geistesblitze und Vorstellungen, die sich sonst gerne mal dazwischendrängen.*

von Johannes Faupel

# So bekommen Sie den Kopf frei

Montag, 10.30 Uhr: Sitzung in der Firmenzentrale. Dienstag ganztags in einer anderen Stadt, auf dem Weg dorthin die Präsentationsvorbereitung. Mit Planungsmethoden und -mit-

teln kann man sich seine Tage einteilen. Schön und gut. Nicht planbar ist jedoch, welcher Einfall uns wann ungefragt mitten in eine Projektvorbereitung, ein Telefonat oder einen Gedankengang hineinplatzt.



Wie wir über die Welt oder über Projekt Y denken, ist in einem Moment höchster Konzentration auf das Projekt X nicht nur nicht wichtig, sondern sogar hinderlich. Bis vor kurzem war man der Ansicht, die gleichzeitige Abwicklung mehrerer Aufgaben wäre ein ökonomischer Weg zur Effizienzverbesserung. Die moderne Hirnforschung hat klar geantwortet: Multitasking ist etwas für Maschinen, nichts für Menschen. Auch Gedanken gleichzeitigigkeit führt zur Überforderung. Richten wir unsere Aufmerksamkeit gleichzeitig auf verschiedene Ziele, die in verschiedenen Richtungen liegen oder einander gar widersprechen, führt dies zu Überlastung und Stillstand. In der öffentlichen Erschöpfungs-Dis-

Wenn Gedanken kreisen (Abbildung rechts), kann das Ordnungsmodell der Gedankenwohnung (die Abbildung auf Seite 17 zeigt eine von unbegrenzt vielen Möglichkeiten) helfen, den Kopf frei zu bekommen. Gedanken lädt man wie Personen in für sie passende Räume ein – und arbeitet mit ihnen, sobald die Zeit für sie gekommen ist.

kussion (Burnout) ist auch ein deutliches Plädoyer für mehr innere Sortiertheit sowie für das Akzeptieren lebensnotwendiger, persönlicher und nervlicher Grenzen zu finden.

Wie können wir diese innere Sortiertheit erreichen? Mit purer Willensanstrengung ist es nicht möglich. Stellen Sie sich hierzu den Versuch vor, einen Gedanken nicht zu denken. Meditationstechniken wären zwar auch ein Weg, doch ist nicht in jeder Situation die Gelegenheit zum Meditieren – beispielsweise in einer Vorstandspräsentation.

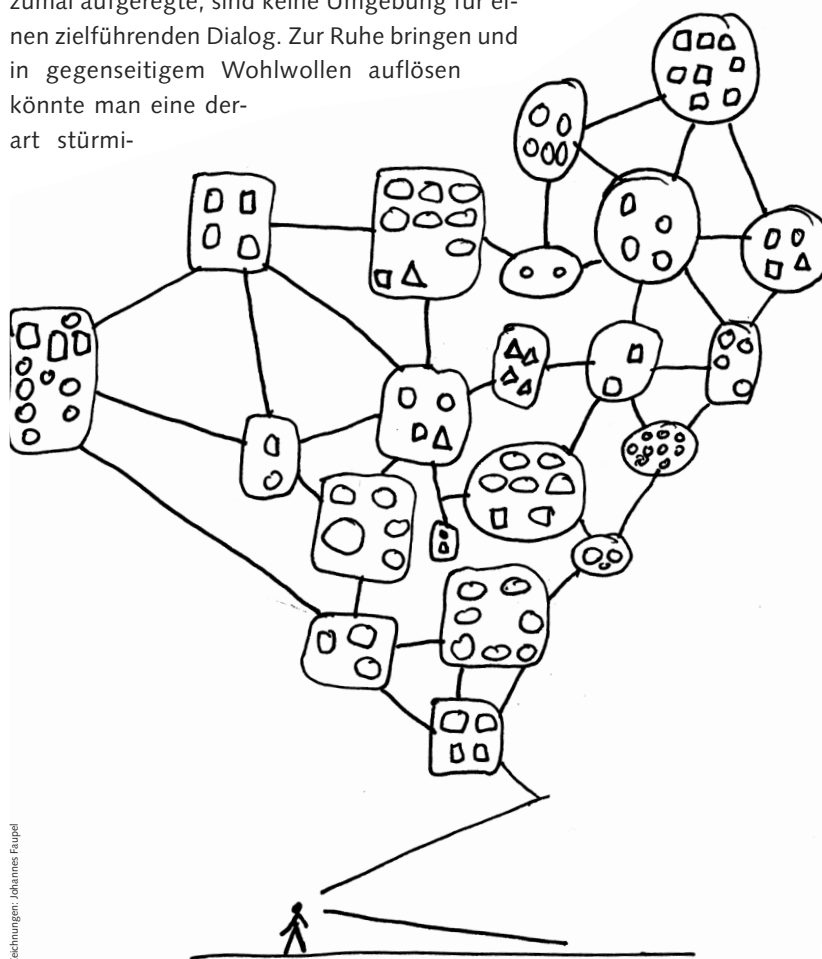
## Ordnung für die Gedankenvielfalt

Wie also kann Ordnung in unsere Denkwelt kommen? Diese Frage stellte ich mir nicht freiwillig. Sie wurde mir gestellt. Mitten in einer Nacht lag ich wach – auf Trab gehalten von Gedanken, die erinnernd, mahnend, fordernd und planend vieles gleichzeitig von mir verlangten. Alle wollten sofort beachtet und bearbeitet werden. Eigentlich nicht ungewöhnlich, dann und wann einige Zeit wach im Bett zu liegen, doch ich nutze gerne jede Gelegenheit, eine Intervention zu entwickeln. Was wäre, so fragte ich mich damals, wenn ich Gedanken so lange „zwischenspeichern“ könnte, bis ich Zeit und Ruhe habe, mich jedem einzelnen konzentriert zu widmen? Das brachte mich auf ein gedachtes Ordnungssystem mit unterschiedlichen Räumen, in denen alle Gedanken ihren Raum finden, bis sie an die Reihe kommen. Kaum über sie nachgedacht, war sie da, die Wohnung im Kopf, wenn auch noch im Rohbau.

Dies war der Schlüssel zu einem Konzept, das ich in der folgenden Zeit ausarbeitete, in meinem Alltag erprobte und später auch meinen Klienten anzubieten begann. Mit überzeugendem Erfolg. Das Konzept versteht man am einfachsten, indem man sich ein Bild von dem macht, was sich im übertragenen Sinn vor unserem inneren Auge entwickeln kann, wenn zu viele Gedanken auf einmal nach Vorfahrt streben: Stellen Sie sich doch mal vor, dass sich die

Bewohner eines Mehrfamilienhauses in einem einzigen Zimmer versammeln und wild gestikulierend in verschiedenen Sprachen durcheinander reden – jeder mit einem anderen Wunsch. Der eine möchte die Hausgemeinschaft dafür gewinnen, nachts immer die Türe abzuschließen, zwei würden über die Wahl eines neuen Grünanlagenpflegedienstleisters streiten, ein anderer würde die mangelhafte Mülltrennung der Nachbarn anprangern, einem wären die Kinder auf dem Vorplatz zu laut, ein weiterer forderte neue Klettergerüste beim Sandkasten, wieder einer wäre vehement dafür, endlich die alten Fenster austauschen zu lassen, wogegen drei andere aus Kostengründen Einwände vorbringen ...

In einem solchen Chaos fände keiner der Anwesenden Gehör. Bei dieser bildhaften Vorstellung einer Situation, in der viele Personen mit verschiedenen Anliegen durcheinander reden, gibt es keine Zweifel: Menschenansammlungen, zumal aufgeregte, sind keine Umgebung für einen zielführenden Dialog. Zur Ruhe bringen und in gegenseitigem Wohlwollen auflösen könnte man eine derart stürmi-



Zeichnungen: Johannes Fuempel

sche Hausbewohnerversammlung mit dem Angebot, die vielen Themen in einzelnen Räumen und zu unterschiedlichen Zeiten zu behandeln.

Genau dies ist das Prinzip der Gedankenwohnung. Eine solche einzurichten, in deren Zimmer man nach und nach alle Sprecher und Darsteller synaptischer Verbindungen einladen kann, dauert nicht lange. Der erste Schritt ist bereits getan, wenn Sie die Existenz einer Gedankenwohnung grundsätzlich für möglich halten. Alles weitere können Sie nach und nach dazubauen beziehungsweise assoziieren.

Wie finden Sie nun zu Ihrer eigenen Gedankenwohnung? Lassen Sie mich das Prinzip an einem Beispiel erklären: Stellen Sie sich vor, Sie würden über die geplante Umgestaltung Ihres Gartens nachdenken. In Ihrer Vorstellung könnten Sie durch den neuen Garten gehen, Wege abschreiten, vielleicht in einer geplanten Sitzecke Platz nehmen. Unterstützend könnte eine Skizze zur Anordnung von Pflanzen und Wegen wirken. Der neue Garten nimmt dabei in Ihrer Vorstellung Gestalt an, obwohl draußen noch gar nichts passiert ist.

Genauso verhält es sich mit der Gedankenwohnung: Während Sie sich ausmalen, wie nützlich eine solche Raumeinteilung in Ihrem Kopf wäre und wie sie aussehen könnte, „passt“ es von allein. Sie haben Zweifel? Sehr gut. Laden Sie Ihre Zweifel in ein gedachtes Zimmer ein, auf dessen Türe „Überprüfen“ steht. Dann könnten vor Ihrem inneren Auge nach und nach weitere Räume auftauchen: Ein Zimmer, in dem sich Ideen versammeln. Parallel hierzu könnten Sie ein Ideenbuch anlegen. Dann ein Raum, in dem Erfolge gefeiert werden. Eine Galerie für Erinnerungen. Ein Balkon für Rundumsicht und Überblick in jeder Lebenslage. Vom Balkon aus können Sie beispielsweise in einer Verhandlungssituation blitzschnell Bilder von gelungenen Verhandlungen aufrufen: im Vergleich zu rotierenden Gedanken eine ungleich bessere Basis für den guten Ausgang des aktuellen Gesprächs. Nutzbar ist diese Form von geistiger Ordnung natürlich auch privat – überall, wo Sie in und mit Gedanken unterwegs sind.

Auf den ersten Blick mag es ungewöhnlich wirken, sich in seinem Kopf eine Wohnung ein-

zurichten. Sind Sie aber erst einmal dabei, hilft Ihnen die Neuroplastizität. Mit diesem Begriff wird die Wandlungsfähigkeit des Gehirns bezeichnet, die unabhängig vom Alter gegeben ist. Will heißen: Durch das Ändern und Ergänzen von Denkprozessen ändern sich Verbindungen im Gehirn. Beim Nachdenken über bisher unbekannte Sachverhalte entstehen von alleine neue synaptische Verbindungen, bestehende lassen sich erweitern und dadurch in ihrer Wirkung verändern. Gedanken können typisiert und bestimmten, sinnvollen Bereichen in der Vorstellung zugeordnet werden. Dort, wo gerade noch maximale Gleichzeitigkeit herrschte, kann auf diese Weise Ruhe einkehren. Wenn jedem Gedanken ein sicherer Platz in der hierfür eingerichteten Wohnung gegeben wird, werden sich die Gedanken nicht mehr beziehungsweise nicht mehr so häufig aufdrängen.

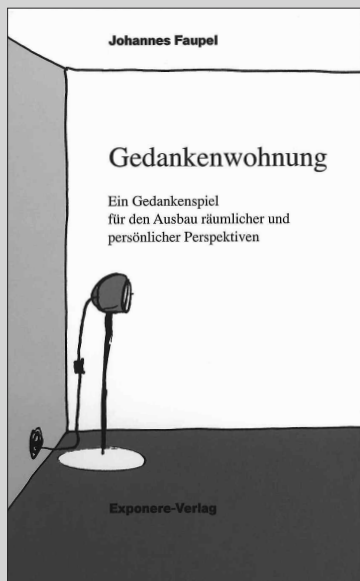
Durch das Hinzufügen einer gedanklichen Ebene nimmt die Übersicht zu: Flur, Aufmerksamkeitszentrum, Warteraum, Werkraum, Rumpelkammer, Wertstoffraum, Galerie, Provokationsraum, Überraschungsraum, Rückzugsraum – alles ist möglich, was auch immer Sie sich als für sich hilfreich vorstellen.

## Eine Art Meditation

In gewisser Weise ist dieses Konzept eine Art Meditation, die ohne jeden Aufwand auch im Umfeld von Vorstandssitzungen oder Präsentationen genutzt werden kann. Und wer mit dem Format der Gedankenwohnung in einem Brainstorming arbeitet, kann schnell zu überraschenden Einfällen kommen. Schließlich braucht man sich zum Beispiel nur in den gedachten inneren Wertstoff- und Werkraum zu begeben, wo jene Gedanken untergebracht sind, die noch nicht zu Ende gedacht wurden und auf Weiterbearbeitung warten. ■

*Johannes Faupel ist Fachjournalist, systemischer Therapeut und Berater (SG). Er arbeitet als Mitgründer im Zentrum für Beratung und Supervision in Frankfurt am Main ([www.supervisionszentrum.de](http://www.supervisionszentrum.de)).*

### Zum Weiterlesen



Johannes Faupel: **Gedankenwohnung. Ein Gedankenspiel für den Ausbau räumlicher und persönlicher Perspektiven.** Exponere-Verlag Frankfurt/M., 2013, 63 Seiten, 14,80 Euro (auch als E-Book für 9,99 Euro erhältlich). ISBN: 978-3-944714-00-4 [www.gedankenwohnung.de](http://www.gedankenwohnung.de)

*Wie andere Menschen bei uns ankommen, wird stark vom äußeren Eindruck bestimmt. Das Gleiche gilt für unsere Wirkung auf unser Umfeld. Wer die stummen Signale des Körpers versteht und selber bewusst einsetzt, kann davon im beruflichen wie privaten Leben profitieren.*

# Nonverbale Botschaften

Die Geheimnisse der Körpersprache verbergen sich nicht alleine hinter Gesten, Mimik und Bewegungen. Im Allgemeinen fällen wir unser Urteil auch nach dem Aussehen unseres Gegenübers, beispielsweise der Art, wie er oder sie sich kleidet. Trägt jemand, dem wir begegnen, ein rosa Hemd, hat er bei uns im Handumdrehen Punkte verloren. Wenn er obendrein ein rotes Jackett trägt und dazu eine gelbe Hose, büßt er sogar noch mehr Punkte in unserem Ansehen ein, weil wir ihn des schlechten Geschmacks überführt glauben. Selbstverständlich gibt es gut angezogene und schlecht angezogene Mitmenschen. Umgekehrt hat die Kleidung auch Auswirkungen auf die Art und Weise, wie sich jemand darin bewegt. Tragen wir Kleidung, in der wir uns wohl fühlen, bewegen wir uns anders, möglicherweise eleganter und selbstbewusster.

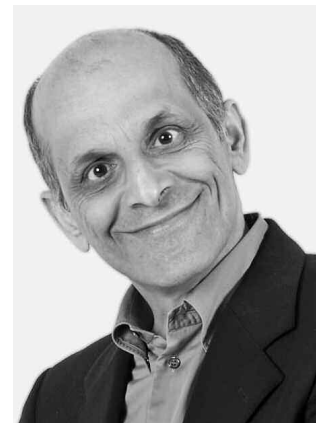
Wenn ich zu einem Termin erscheinen würde in merkwürdigen Schuhen, deren Form beispielsweise zu spitz geraten ist oder deren Farbe so gar nicht zu den Socken passen will oder die einfach nur nicht geputzt sind, würde ich damit ungewollt Alarm im Hirn meines Gesprächspartners auslösen. Das Gleiche gilt, wenn der Anzug nicht sitzt, das Hemd nicht gebügelt oder es von Schweißbrändern durchtränkt ist.

Auch die Haare fallen in einen Gesichtskreis, den wir unmittelbar wahrnehmen und zu beurteilen pflegen. Da gibt es Frisuren, die gesellschaftlich akzeptiert werden, und solche, die in einer bestimmten Umgebung zunächst auf Ablehnung stoßen: bei Männern beispielsweise sehr langes oder zu kurz geschorenes Haar, bei

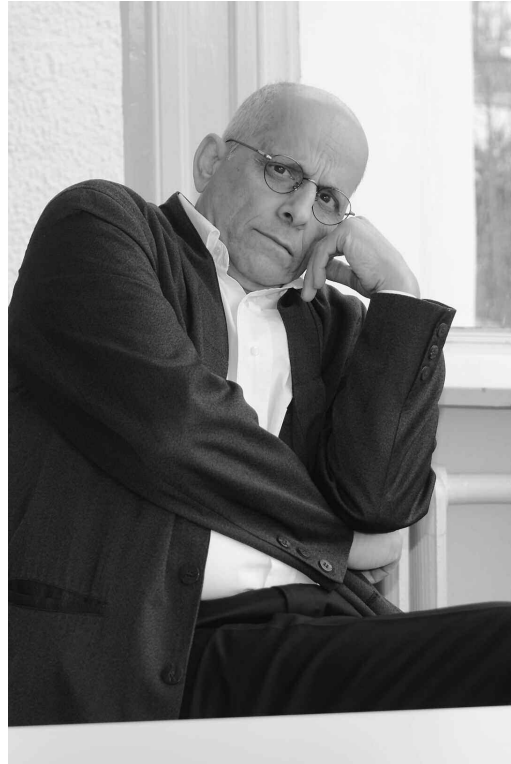
dem der Kopf eher einem Kaktus ähnelt. Die soziale Akzeptanz variiert mit der Zeit, der Mode und dem gesellschaftlichen Kontext. So werden denn auch Männer, die einen kleinen, diskreten Ohrring tragen, heutzutage weitgehend akzeptiert. Sollten es zwei sein oder mehrere, die dazu auffällig groß sind, liegt der Fall anders. Auch wenn der Ring statt im Ohr in der Nase oder gar in der Lippe getragen wird, tut sich die Umwelt mit der Akzeptanz im Allgemeinen schwerer.

Bei Frauen werden fünf Schmuckelemente zum Zeichen der Mode oder des gesellschaftlichen Standes nicht nur allgemein akzeptiert, sondern in manchen Kreisen bisweilen auch erwartet: Ohrringe, Halskette, Armreifen/Ringe, Armbanduhr und Brille. Bei Männern sind es dagegen nur drei: Brille, Armbanduhr und gegebenenfalls Ehering. Bei mehr als drei Schmuckteilen machen wir uns unbewusst ein anderes Bild von unserem Gegenüber und unsere Gedanken verfangen sich leicht darin.

Wir sind anderen Menschen gegenüber pseudo-großzügig. Zwar können wir jemandem einen kleinen Makel durchaus verzeihen, aber auf lange Sicht und bei näherer Betrachtung verhalten wir uns vehement kritisch. Unserem kritischen Auge entgeht dann womöglich auch nicht, wenn die Konturen der Koteletten nicht mit dem Messer, sondern nur mit einem gewöhnlichen Rasierapparat rasiert sind oder wenn sich Dreck unter den Fingernägeln befindet. Wir ziehen unbewusst unsere Schlüsse und argwöhnen: Ist der Herr, der aus seinem Haupthaar einen Zopf flicht, etwa ein Künstler? Wir reagieren auf jemanden, der äußerlich deutlich



von Elie Levy



*Skeptische Zurückhaltung (Foto links):*

*ein reservierter Gesprächspartner, der eine große Distanz aufgebaut hat.*

*Negative Ausstrahlung (Foto rechts):*

*ein unangenehmer Gesprächspartner, der seine Ängstlichkeit hinter einer ablehnenden Mimik versteckt.*

anders ist als wir selbst, instinktiv mit Zweifel und Irritation. Eine protzige Goldarmbanduhr etwa löst einen solchen Alarm in uns aus, ein extravaganter Ring anstatt eines Eherings an der Hand eines Herrn noch viel mehr ...

## Nicht vorschnell interpretieren

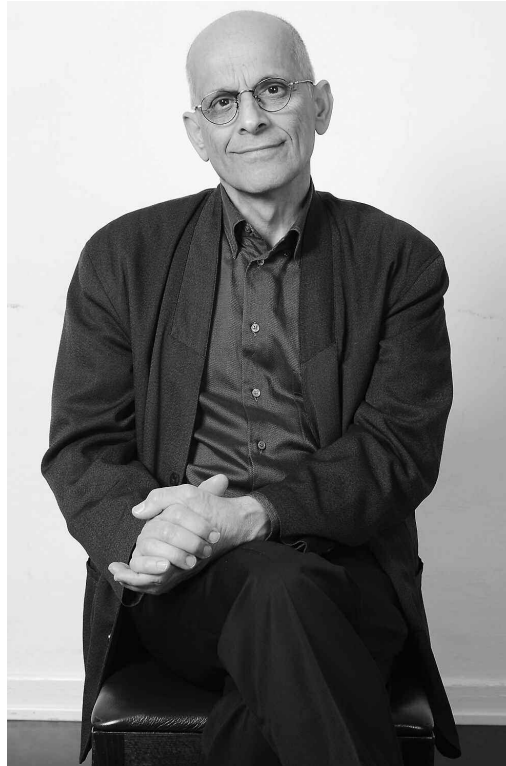
Wie sitzt jemand auf dem Stuhl? Es gibt Menschen, die nehmen nicht auf der ganzen Sitzfläche Platz, sondern sitzen etwa nur auf der Seite des Stuhls oder auf einer Ecke. Wer auf der Stuhlkante sitzt, ist auf dem Sprung, jederzeit den Raum wieder zu verlassen. Er strahlt Verunsicherung aus und signalisiert, dass er erwartet, jederzeit wieder nach Hause geschickt zu werden. Wenn die Arme während des Gesprächs verschränkt, die Füße unter dem Stuhl gekreuzt oder die Hände unter den Schenkeln versteckt sind, ist dies ebenfalls wenig souverän. Zumindest scheinbar, denn: Dass die Hände unter den eigenen Schenkeln verschwinden, weil sie einfach kalt sind, könnte eine ganz pragmatische

Erklärung dafür sein. Es ist also wichtig, für eine Interpretation des Gegenübers gleichzeitig mehrere Quellen heranzuziehen und nicht auf eine einzelne zu vertrauen.

Als Gast in einem fremden Büro sollte man bestimmte territoriale Regeln beherzigen, um das Gespräch nicht durch irritierende Körpersignale zu torpedieren. Der Schreibtisch des Gastgebers ist tabu. Wer seine Unterlagen unbedingt dort ablegen will, sollte tunlichst die Erlaubnis des Gastgebers einholen. Selbst wenn der Tisch leer ist, sollte eine gedachte Mittellinie nicht übertreten werden. Im Allgemeinen hilft es, den Wunsch zur Sprache zu bringen.

Wenn der Gastgeber einen direkteren Kontakt zu seinem Gesprächspartner wünscht, als ihm frontal und durch einen Schreibtisch getrennt gegenüber zu sitzen, könnte er sich neben ihn setzen. Das hilft, Barrieren abzubauen, das Machtgefälle (etwa zwischen Chef und Mitarbeiter) zu nivellieren und die Kontaktaufnahme grundsätzlich zu erleichtern.

Für welche räumliche Lösung man sich auch immer entscheidet, von Bedeutung ist dabei, dass die Hände während der Dauer des Ge-




---

*Mehrere Interpretationen möglich*

*(Foto links): Der Herr auf dem Stuhl könnte unsicher, irritiert und nachdenklich sein – oder einfach nur kalte Hände haben.*

---

*Souveräner Eindruck (Foto rechts):*

*Dieser Gesprächspartner erscheint uns als kooperativ, aufgeschlossen, zugewandt und offen.*

---

sprächs sichtbar sind und weder unter den Schenkeln noch unterm Tisch ein Dasein im Verborgenen fristen. Aber behalten Sie Ihre Hände bei sich und verletzen Sie nicht unversehens den Bereich, der gemeinhin als Intimsphäre geschützt ist. Was als Eindringen in die persönliche Intimsphäre empfunden wird, ist individuell unterschiedlich, einem historischen Wandel unterzogen und kulturell definiert. Als Faustregel in unseren Breitengraden ist ein Abstand von mindestens 60 Zentimeter geboten. Jeder Mensch braucht für sein Gefühl der Sicherheit diesen Abstand, egal, ob er in einem Vorstellungsgespräch sitzt oder auf einer Party steht.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Geschäftsmann, der um einen Kredit bei seiner Bank nachsucht, befindet sich im Gespräch mit seinem Berater. Der Schreibtisch, der den Kunden üblicherweise von dem Bankangestellten trennt, macht es dem Kunden einfach, wichtige Körpersprachliche Informationen zu verbergen, die dem Bankier Aufschluss über den Wahrheitsgehalt seiner Worte geben könnten. Jeder, der die Unwahrheit sagt, begeht in diesem Sinne Fehler, indem er seiner Krawatte auffällig mehr Beachtung schenkt als üblich, nach Luft

ringt, an seinen Haaren oder im Gesicht herumnestelt oder die Lippen häufig benetzen muss, weil seine Mundhöhle auszutrocknen droht, oder anderes mehr. Er oder sie müsste schon gelernter Schauspieler oder kriminell sein, um keinerlei Regungen zu zeigen. Transparenz, Ehrlichkeit und Fairness demonstrieren Sie hingegen, wenn Sie aufrecht sitzen, ruhig sprechen und Ihre Hände nicht verstecken.

Normalerweise verfügen Geschäftsleute über genügend eigene Erfahrung, um sich im Nu ein komplettes Urteil über ihre Gesprächspartner zu bilden und sich selbst auch so zu verhalten, dass der gewünschte Eindruck erweckt wird. Dessen sollte man sich aber auch bewusst sein und sich darauf sensibilisieren, sein Wissen über körpersprachliche Signale zu nutzen, um in seinem Gegenüber zu lesen oder seinen Gesprächspartner zu überzeugen. ■

---

*Elie Levy ist international bekannter Pantomime und Experte für Körpersprache. Er trainiert Schauspieler, Opernsänger sowie auch Manager und Führungskräfte im individuellen Einsatz non-verbaler Kommunikation (elielevy-körpersprache.de).*

*Manche Mitarbeiter laden ihre Probleme gerne im Büro des Vorgesetzten ab. So haben sie ein Problem weniger – der Chef dafür eins mehr. Wenn er sich aber zu oft mit Problemen seiner Mitarbeiter beschäftigt, führt dies zwangsläufig zu einer sinkenden Effektivität im eigenen Job.*

# Strategien gegen den Affenzirkus



von Claudia Hupprich

Kennen Sie Situationen wie die folgenden?

- Sie kommen abends nach Hause, sind total müde und fragen sich (mal wieder), was Sie eigentlich so den ganzen Tag gemacht haben.
- Sie nehmen sich morgens vor, die wirklich (!) wichtigen, auf Ihrer persönlichen Aufgabenliste stehenden Punkte zu erledigen – doch die Liste ist am Abend nicht kürzer, sondern länger geworden.
- Sie delegieren Aufgaben, doch am Ende müssen Sie die dann doch selbst erledigen.
- Sie können im Büro keine Stunde konzentriert an einem Thema arbeiten, ohne gestört zu werden.

Wenn Sie sich in einer oder gleich mehreren der oben beschriebenen Situationen wiedererkennen, dann könnte das an einem nicht gebändigten „Affenzirkus“ liegen. Nur wenn Sie diesen bändigen, können Sie bewusst freier mit Ihrer eigenen Zeit zur Bewältigung der für Sie wichtigen Aufgaben starten.

Was ist gemeint? Der Terminus „Affe“ wird hier als Synonym verwendet für ein Problem, das ein Mitarbeiter mitbringt. Die Idee dieser Metapher wurde bereits 1974 in einem Artikel von William Onken Junior und Donald L. Wass im Harvard Business Review beschrieben. Trotzdem halten sich „Problem-Affen“ im Arbeitsalltag heutzutage immer noch hartnäckig. Die Metapher lässt sich am besten anhand einer konkreten Alltagssituation verdeutlichen:

Sie sitzen in Ihrem Büro am Schreibtisch, um eine dringende Aufgabe zu erledigen, als plötzlich einer Ihrer Mitarbeiter zur Tür hereinkommt: „Entschuldigen Sie bitte, haben Sie mal kurz eine Minute Zeit? Wir haben da nämlich ein dringendes Problem.“ Sie bitten den Mitarbeiter, Platz zu nehmen, er setzt sich an Ihren Schreibtisch, das Problem mit dabei, im Sinne unserer Geschichte hier als gedachter Affe auf der Schulter.

Es gibt jetzt zwei Möglichkeiten, wie Sie reagieren können:

Entweder machen Sie das, was viele in Ihrer Situation tun würden: Sie lassen sich die Spezies sowie die Pflegeanweisung für den Affen erklären – und während Sie den Affen noch begutachten, ist Ihr Mitarbeiter schon zur Tür hinaus. Das Ergebnis der kurzen Besprechung ist, dass Sie jetzt verantwortlich für Aufzucht und Pflege des Tieres sind. Das sitzt mittlerweile auf Ihrem Schreibtisch neben – naja, Sie wissen schon – den anderen Problem-Affen, die da auch auf ähnliche Art und Weise gelandet sind und nun Ihre Aufmerksamkeit einfordern. Wenn Sie genügend Äffchen auf dem Tisch sitzen haben, geht irgendwann nichts mehr, selbst wenn Sie noch so effizient arbeiten.

Alternativ dazu könnten Sie aber auch sicherstellen, dass Ihr Mitarbeiter das Tierchen, das er mit in Ihr Büro gebracht hat, auf dem gleichen Wege wieder mit hinausnimmt. Dafür gibt es unterschiedliche Strategien:

**Affe rein – Affe raus:** Geben Sie Ihren Mitarbeitern Hilfestellungen, wie diese ihre Probleme selbstständig lösen können, und lassen Sie sich bei einem Folgetermin berichten, wie es gelaufen ist oder ob weitere Unterstützungsmaßnahmen erforderlich sind. Wichtig dabei: Ihre Mitarbeiter sollten sich selbstständig um die eigenen Affen kümmern, anstatt diese auf dem Schreibtisch des Chefs zu platzieren. Je nach aktueller Unternehmens- und Teamkultur kann dies für den einen oder anderen Mitarbeiter ein Kulturschock sein.

**Für Affen gerade kein Zutritt:** Schaffen Sie sich Zeiten, in denen Sie konzentriert an ausgewählten Themen arbeiten können, ohne gestört zu werden. Sie brauchen dazu kein eigenes Sekretariat zu haben. Ein entsprechendes Schild an der Tür oder ein Verlegen der temporären Arbeitsstätte, zum Beispiel in einen Besprechungsraum oder in das Home-Office, wirken oftmals Wunder.

**Affen-Dompteure schaffen:** Sorgen Sie für eine Arbeitsatmosphäre, die es Ihren Mitarbeitern ermöglicht, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Dinge neu auszuprobieren und – bevor alle Stricke reißen – Sie oder andere Führungskräfte um Hilfe zu bitten. Im Falle des Falles können Sie dann gemeinsam

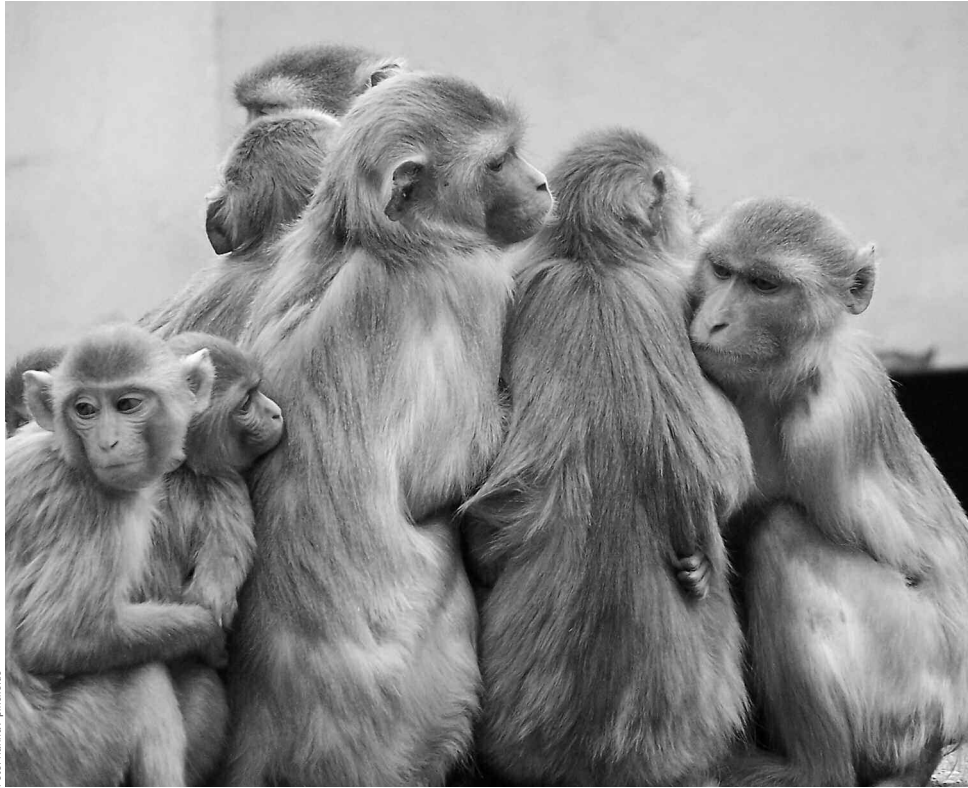


Foto: Karma / phellio.de

überlegen, wie eine mögliche Lösung aussehen könnte, die Problemlösung in Einzelmaßnahmen herunterbrechen und dann den Mitarbeiter (samt Äffchen) wieder losschicken.

**Fazit:** Überlegen Sie es sich gut, bevor Sie einen Affen in Obhut nehmen. Die Tierchen benötigen Ihre ganze Aufmerksamkeit, bedürfen intensiver Pflege und sterben Ihnen im schlimmsten Fall bei mangelhafter Fütterung unter den Fingern weg. Außerdem kann eine Affenhorde auf Ihrem Schreibtisch eine regelrechte Urwaldatmosphäre erzeugen.

Erzählen Sie Ihren Mitarbeitern ruhig die Geschichte von den Problem-Affen. Dann können Sie demnächst konzentriert einem Mitarbeiter zuhören, wenn der von seinem Problem berichtet, und ihn anschließend fragen: „Ich unterstütze Sie gerne, aber den Affen, den nehmen Sie dann bitte wieder mit, ok?“ ■

---

*Überlastung verbindern: Chefs und Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass auf ihrem Schreibtisch nicht zu viele Problemaffen ihrer Mitarbeiter landen.*

---



---

*Claudia Hupprich ist Managementberaterin, Business Coach und Geschäftsführerin von consulting@work (www.consulting-at-work.com).*

*Mit außergewöhnlichen Serviceangeboten können sich Unternehmen erfolgreich profilieren. Beispielsweise mit einem Männerabend im Spielzeuggeschäft.*

# Bieten Sie Einzigartiges

von Johann Beck

Wie können mittelständische oder auch kleine Unternehmen der Preisfalle entkommen? Ganz einfach, indem sie eine Regel beachten: Je einzigartiger ein Produkt oder eine Dienstleistung ist oder erscheint, desto weniger wichtig ist der Preis. Kennen Sie noch die Levis, Modell 501? Teuer, aber so einzigartig, dass vor allem junge Leute sich damit schmücken wollten. Nespresso: Rechnen Sie einmal aus, was ein Kilo Nespresso-Kaffee kostet im Vergleich zu einem handelsüblichen Kaffee, der ähnliche Produktqualitäten hat. Oder Breitling: Denken Sie, dass eine Uhr dieser Marke am Handgelenk noch irgendetwas mit Zeitmessung zu tun hat?

Natürlich muss ein einzigartiges Produkt oder eine einzigartige Dienstleistung auch Marktrelevanz haben. Den Liter Wasser bekommen Sie bei Aldi für 13 Cent. Wasser hat bei uns zwar Marktrelevanz, ist aber kein einzigartiges Gut und deshalb billig. Sollten Sie allerdings in der Wüste am Verdursten sein und Ihnen wird ein Liter Aldi-Wasser für 1000 Euro angeboten, dann werden Sie zahlen. Die Marktrelevanz ist gestiegen.

Wie kommt man nun zu einzigartigen Produkten mit hoher Marktrelevanz? Dazu gilt es zunächst drei Hürden zu überwinden:

**1. Chancen suchen:** Der Zen-Buddhismus sagt, dass die Chancen rings um uns zahllos sind. Nur nehmen wir Sie nicht wahr. Gerade als Verantwortliche für Unternehmen sind wir oft so in das Tagesgeschäft eingespannt, dass wir

den Kopf für innovative Ideen nicht frei haben. Wir arbeiten zu viel im und zu wenig am Unternehmen. Noch schlimmer: Wir suchen gar nicht nach Innovationen. Geht ja auch so. Das legt unser Neugier-Programm im Gehirn lahm. Deshalb aktivieren Sie dieses Neugier-Programm wieder. Nur dann werden Sie die Chancen sehen, die täglich durch Ihr Büro, Ihr Geschäft oder Ihre Werkstatt laufen.

**2. Neues wagen:** Wenn Sie Ihre Chance gefunden haben, dann gilt es die zweite Hürde zu überspringen. Auch diese Hürde ist eigentlich nur in unserem Kopf. Unser Sicherheitsmotiv im Gehirn will uns nämlich ständig dazu verleiten, alles möglichst so zu belassen, wie es ist. Für den Urmenschen, für den dieses Sicherheitsmotiv entwickelt wurde, konnte tatsächlich jede Veränderung lebensbedrohlich sein. Leider hat unser Gehirn noch nicht gelernt, dass die Säbelzahniger ausgestorben sind. Deshalb will es uns ständig überreden, doch lieber in der altbekannten Höhle zu bleiben als zu neuen Ufern aufzubrechen. Das Tragische dabei ist, dass sogar Unternehmer, die gut abgesichert sind, nicht den Mut zu dem einen oder anderen innovativen Ausflug haben. Dabei ist es heutzutage mit Unternehmen wie mit dem Radfahren: Wenn es leichter geht, dann geht es schon wieder bergab. Setzen Sie deshalb mutig Ihre Ideen um, denn wir sind ja Unternehmer und keine Unterlasser.

**3. Immer wieder aufstehen:** Hürde drei ist die Angst vor dem Aufstehen und neu Probieren.

ren, wenn wir hingefallen sind. Es gibt keine Garantie, dass innovative Ideen gelingen. Aber wie Clint Eastwood einmal gesagt hat: „Wenn du eine Garantie haben willst, kauf dir einen Toaster.“ Leider haben zu viele Unternehmen Toaster herumstehen.

Dabei gibt es in Deutschland ein Chancenfeld, das noch kaum beackert ist: Die Service-Innovation. Um dieses Chancenfeld etwas zu düngen, haben wir den Service-Innovationspreis Deutschland ins Leben gerufen. Der Preis wurde 2012 zum ersten Mal im Sitzungssaal des Wirtschaftsausschusses in Berlin von dessen Vorsitzendem Ernst Hinsken den Siegern überreicht. Einer der Sieger heißt Heinz Lehmann, Besitzer eines Spielzeugladens.

Spielzeug wird viel verkauft. Allerdings immer weniger in klassischen Spielzeugläden. Filialisten und vor allem das Internet saugen einen Großteil des Geschäfts weg. Diese Entwicklung machte auch Heinz Lehmann zu schaffen, der ein klassisches Spielwarengeschäft in Hannover betreibt, nein, nicht betreibt, sondern betrieb. Das klassische Spielwarengeschäft gehört nämlich der Vergangenheit an. Denn Heinz Lehmann fand eine Service-Innovation, die ihn einzigartig machte.

Begonnen hat alles mit einer PR-Aktion. Kreative PR-Aktionen hatte Herr Lehmann schon öfter durchgeführt. Er weiß, wie man das Emotionshirn von Journalisten erreicht, damit die auch gerne und viel schreiben. Auf die Idee zu der erwähnten PR-Aktion kam Herr Lehmann, als einer seiner Freunde eines Tages zu ihm sagte: „Mensch, in deinem Laden möchte ich mich mal über Nacht einsperren lassen. Da könnte ich dann nach Herzenslust spielen.“ Dieser Freund war kein Kind oder Teenager, sondern ein Erwachsener im besten Mannesalter. Bei Heinz Lehmann fiel dieser Satz auf fruchtbare Ohren. Die PR-Aktion Männerabend war geboren: Herr Lehmann lud 40 männliche Geschäftsleute aus Hannover abends in sein Spielwarengeschäft ein. Er veranstaltete einen Wettbewerb mit unterschiedlichen Stationen: Carrera-Bahn fahren, Pokern, Kickern, Slalom mit ferngesteuerten Autos, Dart und so weiter. Die Männer kämpften um Punkte und um den Sieg. Der Eintritt zu diesem Männerabend wurde gespendet.



Foto: Metatrain

Die Journalisten waren begeistert und berichteten über diese einzigartige Idee in den Medien. Das war kurz vor Weihnachten. Nachdem die Presseartikel erschienen waren, stand das Telefon nicht mehr still. Die Anrufer? Frauen! Sie fragten nach, ob sie eine Eintrittskarte für den Männerabend als Geschenk kaufen könnten. Das immer wache Neugier-Programm im Gehirn unseres Herrn Lehmann funkte plötzlich wie wild: Idee! Der Unternehmer fackelte nicht lange, setzte einen Termin für einen weiteren Männerabend an. Der war im Nu ausverkauft. Der nächste Termin auch. Heute stehen bis zu zweimal in der Woche 50 Männer vor dem Eingang zu Heinz Lehmanns Spielwarengeschäft. Die meisten haben den Männerabend als Geschenk erhalten. 30 Euro und rein ins Männerparadies. 2012 hat Heinz Lehmann mit dem Männerabend 120.000 Euro umgesetzt. Reine Dienstleistung. Kein Wareneinsatz! Die Männerabende sind ein halbes Jahr vorher ausgebucht. 18 Fernsehteams, eine Vielzahl von Zeitungen und Zeitschriften von „Bild“ und „Wirtschaftswoche“ über „Focus“ und „Manager-Magazin“ bis hin zu „Bild der Frau“ haben bereits über den Männerabend berichtet.

Man sieht, es geht. Chance suchen, Mut zum Umsetzen und immer wieder aufstehen, dann werden auch Sie Ihre Service-Innovation entwickeln. Wenn es soweit ist, bewerben Sie sich doch für den Service-Innovationspreis. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viele kreative Erfolgsideen. ■

Johann Beck ist Experte für Kundenbegeisterung, Vortragsredner, Buchautor sowie gemeinsam mit seinem Bruder Norbert Erfinder der Service-Weltmeisterschaft und des Service-Innovationspreises Deutschland ([www.metatrain.de](http://www.metatrain.de)).

*Kunden mit einzigartigem Service begeistern: Johann Beck, Autor des nebenstehenden Beitrages, fordert Unternehmen dazu auf, außergewöhnliche und innovative Dienstleistungen zu entwickeln.*

## Zum Weiterlesen



Johann und Norbert Beck: **Artig oder Einzigartig. Mit Service-Innovation zum Regional Hidden Champion.** Books on demand, 2013, 156 Seiten, 24,90 Euro.  
ISBN: 978-3-73222020-5



*Viele Firmen tun sich schwer, gute Auszubildende zu finden. Die demografische Entwicklung wird dieses Problem weiter verschärfen. Umso wichtiger, dass Sie sich bei potenziellen Auszubildenden positiv ins Gespräch bringen.*

von Anja Albert und Peter C. Baumgärtner

# Profilieren Sie sich als cooler Ausbildungsbetrieb

„Können Sie Dreisatz?“, fragt der Meister im Vorstellungsgespräch den Bewerber. Die Antwort kommt prompt: „Natürlich! Anlauf nehmen und dann möglichst weit springen!“ Wenn Ihnen nun das Lachen im Halse stecken bleibt und Sie sich an unzählige, ergebnislose Vorstellungsgespräche erinnern, geht es Ihnen wie vielen Unternehmern. Allorts wird die „schlechte Qualität“ der Schulabgänger bemängelt. Viele erscheinen unausgeschlafen, ungepflegt und unmotiviert zum Gespräch, scheinen keine Ahnung von Deutsch und Mathematik zu haben und man fragt sich fast, ob sie je eine Schule von innen gesehen haben.

Nun wäre es einfach, in das allgemeine Wehklagen einzustimmen und die Schuld auf Eltern, Schulsystem und Politik zu schieben. Aber es kann auch einen anderen Weg geben, der zwar nicht einfach ist, aber tolle Perspektiven bietet: Packen Sie den Lehrling bei seiner Ehre, geben Sie ihm das Gefühl gebraucht zu werden und natürlich Eigenverantwortung. Bieten Sie Anreize und zeigen Sie ihm auf, welche Entwicklungsmöglichkeiten er in Ihrem Betrieb hat. Beispielsweise durch folgende Methoden, die sich in der Praxis bewährt haben:

- Jeder Lehrling bekommt einen Ausbildungspaten, an den er sich mit allen Fragen wenden kann. Dieser kümmert sich auch um Dinge wie Kontrolle des Berichtshefts, Erreichen der Ausbildungsziele und Wechsel zwischen den verschiedenen Abteilungen/Arbeitsplätzen.
- Nehmen Sie sich Zeit für Ihren Azubi, „benutzen“ Sie ihn nicht als billige Arbeitskraft und Aushilfe. Bieten Sie ihm Hilfestellung und Vertrauen, damit er sich menschlich wie fachlich entwickeln kann. Je intensiver Sie sich um den Azubi kümmern, desto schneller wird er eine wertvolle Arbeitskraft werden.
- Belohnen Sie Ihren Azubi mit Wissen (Praktika, Lehrgänge), wenn er Teilziele erreicht hat. Viele junge Menschen blühen regelrecht auf, wenn sie merken, dass endlich jemand an sie glaubt. Denken Sie deshalb auch an ausreichend Lob und Anerkennung!
- Geben Sie Ihrem Azubi ein komplexes Problem zur Lösung, lassen Sie ihn ein neues Produkt entwickeln oder hören Sie seine Vorschläge zur Optimierung von Abläufen. Sie werden staunen, welche Kreativität sich hier zeigt.

- Helfen Sie Ihren Azubis gezielt: Fördern Sie ehrgeizige junge Menschen, aber unterstützen Sie auch diejenigen, denen nicht alles zufliegt. Haben Sie Geduld mit Spätzündern, denn das sind später meist die treuesten, dankbarsten und fleißigsten Mitarbeiter.
- Bringen Sie sich bei potenziellen Auszubildenden positiv ins Gespräch: Kommunizieren Sie in Medien, auf Messen, in Schulen und in sozialen Netzwerken, dass Sie einen wirklich coolen Ausbildungsbetrieb haben.

## Was bieten Sie als Ausbildungsbetrieb?

Überprüfen Sie doch mal anhand der folgenden zwölf Fragen, wie es um die grundsätzlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen Ihrer Ausbildung steht:

**1. Will ich nachhaltig ausbilden?** Nur wenn Sie den Azubi ernst nehmen und bereit sind, Zeit genauso wie persönlichen Einsatz in ihn zu investieren, werden Sie beide davon profitieren. Dies gilt auch für alle Ihre Mitarbeiter. Aus gut betreuten Azubis werden loyale Mitarbeiter, aus jungen Menschen, die „so nebenher“ laufen, eher nicht.

**2. Kann ich dem Azubi in meinem Betrieb eine berufliche Perspektive bieten?** Ist es mein Ziel, ihn nach der Ausbildung zu übernehmen? Kann er vielleicht sogar später den Betrieb übernehmen? Wenn nicht: Ist die Ausbildung bei mir so gut, dass er problemlos in der Branche unterkommt? (Eine konkrete Antwort auf diese Frage sollten Sie spätestens zum ersten Bewerbungsgespräch parat haben.)

**3. Kann ich sicherstellen, dass der Auszubildende alle Bereiche unseres Betriebes kennen lernt, auch die, die nicht zu seiner Kernausbildung gehören?** Azubis, die das ganze Unternehmen kennen, profitieren davon genauso wie der Betrieb (Azubis aus dem Verkauf arbeiten eine Zeit lang in der Produktion und umgekehrt, alle bekommen einen Einblick in die Verwaltung). Die Erfahrung aus dem Verkauf fördert das Verständnis für Kunden-

wünsche, der Umgang mit dem Produkt erhöht die Wertschätzung bei den „Verkäufern“. Wer in die Verwaltung geschnuppert hat, erkennt, warum bestimmte Abläufe so sein müssen, wie sie sind. Manch einer entdeckt sogar seine wahre Berufung. Das Teamverständnis wird gefördert.

### 4. Bin ich vorbehaltlos gegenüber Jugendlichen mit Migrationshintergrund?

Jeder Azubi bringt seine eigene Kultur mit. Das birgt Potenziale für Sie: Sein Umfeld könnte Ihre Kundschaft werden. Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen kommen direkt bei Ihnen an. Stellen Sie sich zum Beispiel einen Bäcker vor, der plötzlich die Familienrezepte seines türkischen Azubis nutzt. Neue Produkte, neue Kunden, neue Akzeptanz.

### 5. Bin ich bereit, Kontakt zum familiären Umfeld des Azubis zu pflegen?

Was noch eine Generation zuvor selbstverständlich war, hilft auch heute, um Probleme frühzeitig zu erkennen und persönliche Entwicklungsphasen besser zu überstehen.

### 6. Wer von meinen Mitarbeitern kann gut mit jungen Menschen umgehen und eignet sich als „Ausbildungspate“?

Ein Ausbildungspate ist der erste Ansprechpartner für den Azubi und die anderen Kollegen. Er unterstützt, begleitet, kontrolliert, korrigiert und

*Wertvolle Investition: Wer sich seinen Azubis mit Zeit und intensiver Zuwendung widmet, bekommt qualifizierte und loyale Mitarbeiter.*



Foto: Bilderbox



Foto: Bilderbox

*Cooler Ausbildung: Unter jungen Menschen spricht es sich schnell herum, welche Betriebe eine gute Ausbildung bieten – und welche nicht.*

vermittelt. Bewährte Praxis ist die Benennung eines Azubis aus dem dritten Lehrjahr als Verantwortlicher für das erste Lehrjahr (praktizierter Welpenschutz!).

**7. Habe ich ein Netzwerk aus Berufskollegen?** Ein Praktikum in einem anderen Betrieb erweitert den Horizont und fördert die Flexibilität. „Alles anders und doch alles gleich“, weckt das Verständnis für betriebsinterne Abläufe. Es werden Kenntnisse gewonnen, die der eigene Ausbildungsbetrieb nicht zu bieten hat. Nicht umsonst schickt man junge Zimmerleute auf die „Walz“.

**8. Kann ich dem Azubi Praktika im Ausland vermitteln? Bin ich bereit, hierfür finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen?** Die Aussicht auf einen Auslandsaufenthalt, den sich der Azubi sonst nicht zutrauen und nicht finanzieren könnte, erhöht die Motivation sehr. Dieses Abenteuer kann mit einer konkreten Aufgabenstellung verknüpft werden. Jugendliche, die sich im Ausland zurechtgefunden haben, sind nicht nur gebildeter. Sie werden offener,

flexibler und einfach erwachsener. Jemand, der auf diese Weise persönliche Freundschaften schließen konnte, ist ein Botschafter der Integration. Ein teilweise durch den Ausbildungsbetrieb bezuschusster Sprachkurs für Teilzieelerreichung erhöht die Erfolgsaussichten für beide Seiten.

**9. Sind Lehrlingsprojekte Bestandteil der Ausbildung?** Durch praxisnahe Projekte erleben Azubis aktuelle Entwicklungen ganz direkt. Gemeinsame Projekte schaffen ein Wir-Gefühl. Die Anerkennung durch die Kollegen erhöht den Selbstwert. Für Sie als Chef bietet sich Gelegenheit, die Potenziale Ihrer Azubis zu erkennen (Leidenschaft, Initiative, Genauigkeit, Kommunikation) – aber auch eventuelle Defizite.

**10. Gibt es ein Regelwerk für alle Mitarbeiter und insbesondere für die Azubis?** Klare Regeln schaffen Sicherheit. Sie fördern die Identifikation mit dem Betrieb. Sie haben Vorbildwirkung. Ethik und Moral zeichnen unsere mittelständischen Betriebe nach wie vor aus.

**11. Welche Medien und Netzwerke können Sie nutzen, um sich als herausragenden Ausbildungsbetrieb bekannt zu machen (Schulen, Ausbildungsmessen, Rubrik auf Ihrer Facebook-Seite, Presseinfos, ...)?** Wenn Sie zu den Betrieben gehören wollen, für die sich die Jugendlichen bewusst entscheiden, muss Ihr Profil bekannt sein – in der Schule, in der Nachbarschaft, bei Ihren Kunden, in der lokalen Presse, bei den Berufsverbänden. Pflegen Sie persönliche Kontakte. Und nutzen Sie soziale Medien.

**12. Selbsteinschätzung:** Fragen Sie sich persönlich, ob Sie Zeit, Engagement, Geduld und Kraft genug haben, um einen Jugendlichen so auszubilden, dass er vielleicht in zehn Jahren auf eine wertvolle, lehrreiche und spannende Zeit zurückblicken kann. Jeder, der ausbildet, trägt die unmittelbare Verantwortung für die nächste Generation. ■

*Anja Albert und Peter C. Baumgärtner sind Geschäftsführer der Team Baumgärtner GmbH, die kleine und mittelständische Betriebe mit klassischer Betriebsberatung und Coaching unterstützt ([www.teambaumgaertner.de](http://www.teambaumgaertner.de)).*

*Risikomanagement gehört zu den unternehmerischen Pflichtaufgaben. Unverzichtbare Voraussetzung ist die individuelle Analyse: erkennen und bewerten, welche Gefahren dem eigenen Unternehmen drohen können.*

# Treffen Sie Vorsorge für den Fall der Fälle



von Klaus Linke

Ein wichtiger Mitarbeiter kündigt, eine Maschine fällt mitten in der Produktion aus, ein Hauptlieferant oder Großabnehmer geht in Konkurs, eine zentrale Führungskraft steht nach einem Unfall wochenlang nicht zur Verfügung – ... nicht alles in einem Unternehmen funktioniert nach Plan. Das Umgehen mit Risiken gehört deshalb zum unternehmerischen Alltag.

Um sich gegen die vielfältigen potenziellen Gefahren und ihre Auswirkungen zu wappnen, brauchen Unternehmer ein systematisches Risikomanagement. Damit werden alle internen und externen Risiken regelmäßig und systematisch identifiziert, erfasst, bewertet und vergleichbar gemacht. Ein professionelles Risikomanagement erhöht die Planungssicherheit, verbessert die Kalkulationsgrundlage und hilft, mit Unwägbarkeiten adäquat umzugehen.

Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe. Im Einzelnen geht es um die Festlegung von Kri-

terien, mit denen mögliche Risiken eingestuft und bewertet werden. Das ist als fortlaufender Prozess zu verstehen, in dem Planung, Umsetzung, Überwachung und Verbesserung kontinuierlich stattfinden. Im Einzelnen umfasst dieser Prozess:

- Identifikation potenzieller Gefahren sowie Beschreibung ihrer Art, Ursachen und Auswirkungen
- Analyse der ermittelten Gefahren bezüglich der Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts und der möglichen Auswirkungen
- Risikobewertung durch Vergleich mit zuvor festgelegten Kriterien
- Risikoüberwachung

Risikomanagement erstreckt sich auf externe und interne Risiken. Externe ergeben sich für das Unternehmen durch diverse Rahmenbedingungen und Umwelteinflüsse, die nicht unmittelbar beeinflusst werden können. Etwa Auswir-

kungen aufgrund von Veränderungen in der Marktlage, im Wettbewerb und in der konjunkturellen Entwicklung. Gegensteuern ist in der Weise möglich, dass die Grundrichtung des Unternehmens strategisch angepasst wird.

Die größten Risiken drohen mittelständischen Betrieben aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld, also außerhalb ihres Unternehmens. Was die Entwicklung der Märkte und des Wettbewerbs betrifft, so können sich Gefahrenquellen für das Unternehmen durch konjunkturelle Veränderungen ergeben, in dessen Folge sich das Beschaffungsverhalten der Kunden ändert. Auch die gesamtwirtschaftliche Lage der Bran-

che kann zu ernsthaften Risiken für das einzelne Unternehmen führen. Ebenso bleiben Veränderungen des Wettbewerbsumfeldes nicht ohne (negative) Wirkungen auf das eigene Unternehmen. Ein Beispiel ist hier die zunehmende Verdrängung des traditionellen Buchhandels durch den Online-Handel im Internet.

Zu den weiteren externen Einflüssen auf das Unternehmen gehören Veränderungen der rechtlichen Umweltbedingungen, beispielsweise im Handels- und Steuerrecht. Entwicklungen der Besteuerungs- und Bilanzierungspolitik können sich auf die Finanzlage des Unternehmens auswirken. Naturereignisse, Brände, Wasserschäden und Stürme können Betriebseinrichtungen zerstören und stellen mithin eine (im schlimmsten Fall existenzielle) Bedrohung dar.

*Rechtzeitig Vorsorge treffen: Unternehmen sollten sich systematisch auf mögliche Risiken vorbereiten, damit ihre Firma im Fall der Fälle nicht ins Schleudern gerät.*



### Arbeitsempfehlung 1

- Welche **externen Risiken** können Sie für Ihr Unternehmen oder Ihren Verantwortungsbereich erkennen?
- Welche Auswirkungen könnten diese haben?
- Wie können Sie jedes dieser Risiken verringern oder möglichst vermeiden?
- Was wäre zu tun, wenn dennoch der Fall der Fälle eintritt?

Interne Risiken sind durch Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens selbst bedingt. Hierzu zählen Risiken aus der Leistungserstellung, im finanzwirtschaftlichen Bereich, aus der Organisation und dem Management. Sie sind meist durch operative Maßnahmen und Entscheidungen zu beeinflussen und zu steuern.

Bei der Leistungserbringung rücken die Bereiche Beschaffung, Produktion, Absatz, Betriebsmittel und EDV ins Blickfeld. Bei den Betriebsmitteln sollten sich die Analysen auf mögliche Gefahrenquellen beim Grad der Auslastung der Anlagen, deren technischen Stand sowie auf künftige Entwicklungen in diesem Segment richten. Im Bereich der IT spielen vor allem Aspekte der Sicherung von relevanten Daten vor

Foto: Bilderbox

Verlust und Fremdzugriff eine Rolle (Anmerkung der Redaktion: Lesen Sie hierzu auch den folgenden Beitrag „Datenklau und andere Katastrophen“). Im Bereich der Beschaffung können sich Risiken bei Verträgen mit Lieferanten ergeben. Die Ausgestaltung von Vertragsmodalitäten kann zu Preisrisiken führen und die Qualität der gelieferten Produkte beeinflussen. Auch Abhängigkeit von nur wenigen Lieferanten stellt ein Gefahrenpotenzial dar.

Risiken in der Leistungserbringung können sich auch daraus ergeben, dass die Bearbeitung der Aufträge mangelhaft ist oder dass es zu falschen Abrechnungen gegenüber Kunden und Lieferanten kommt. Auch können einzelne Produkte oder Leistungen aus dem Gesamtprogramm nicht mehr wettbewerbsfähig sein.

Nicht zuletzt lauern mögliche Risiken für das Unternehmen auch im Absatzbereich, beispielsweise in Form von Preisrisiken. Vielleicht sind die Preise und Konditionen nicht mehr marktgerecht. Auch die Kundenstruktur zählt zu den Marktrisiken. So kann etwa die Abhängigkeit des Unternehmens von relativ wenigen Großkunden erhebliche Risiken mit sich bringen.

Risikomanagement im finanzwirtschaftlichen Bereich hat die Sicherung der Liquidität zum Ziel. Probleme können sich etwa bei Kreditgeschäften oder durch Ausfälle und/oder Verschiebungen von Kundenzahlungen ergeben. Hier gilt es, durch Bonitätsprüfung, eine Forderungsausfallversicherung oder ein konsequent durchgeführtes Forderungsmanagement entgegenzuwirken.

Im Bereich Management und Organisation ergeben sich Gefahrenquellen aus der gewählten Aufbau- und Ablauforganisation, den Kommunikations- und Berichtswegen im Unternehmen sowie im Prozess der Entscheidungsfindung. Auch ein unzureichendes Informationssystem, die Fluktuationsrate der Mitarbeiter oder eine schwankende Mitarbeitermotivation können zur Gefahrenquelle werden.

Nicht zu vergessen letztlich auch das Risiko technischer Schäden im Unternehmen, die weit reichende Auswirkungen (Feuer, Explosion, Wasserschäden, ...) haben können.

## Arbeitsempfehlung 2

- Welche **internen Risiken** können Sie für Ihr Unternehmen oder Ihren Verantwortungsbereich erkennen?
- Welche Auswirkungen könnten diese haben?
- Wie können Sie jedes dieser Risiken verringern oder möglichst vermeiden?
- Was wäre zu tun, wenn dennoch der Fall der Fälle eintritt?

Zwar ist den meisten mittelständischen Unternehmern durchaus bewusst, dass Risiken im Unternehmen professionell gemanagt werden müssen. Es mangelt aber häufig an der Umsetzung in der unternehmerischen Praxis. Deshalb mein Appell: Gehen Sie Ihr Risikomanagement systematisch an, machen Sie es zu Ihrer persönlichen Chefsache und nutzen Sie es zur strategischen Unternehmenssteuerung. ■

*Diplomvolkswirt Klaus Linke ist Marketingberater in Brietlingen (limuelinke@web.de).*

## Erfa-Gruppe Kiel sucht weitere Anwender des HelfRecht-Systems

Seit vielen Jahren schon treffen sich in Kiel Anwender des HelfRecht-Systems zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch (einmal im Monat, jeweils Mittwoch, 13 Uhr, im Hotel „Trierer Kaufmann“):

- gemeinsames Mittagessen und Austausch (etwa bis 14.15 Uhr)
- Stillarbeit (etwa bis 15.15 Uhr)
- aktuelles Thema (etwa bis 16.30 Uhr)

Daneben gibt es weitere Veranstaltungen, auch mit Partnern, privat oder im Restaurant, beispielsweise zum gemeinsamen Kochen.

Wenn Sie Interesse haben, an diesem Erfa-Kreis teilzunehmen, wenden Sie sich bitte an

Hans-Peter Westphal  
Hamburger Chaussee 90  
24113 Kiel  
Telefon 04 31 / 640 16 40  
info@h-p-westphal.de  
www.h-p-westphal.de

*Unternehmen ergreifen zu wenige Maßnahmen, um sich vor Cyberrisiken oder der Weitergabe von Daten zu schützen – zu diesem Schluss kommt eine Befragung unter deutschen Mittelständlern\*. Dabei lassen sich die zunehmenden Risiken der modernen Informationstechnologie mit überschaubarem Aufwand managen.*



von Uwe Rühl

# Datenklau und andere Katastrophen

Wirtschaftsspionage und wirtschaftskriminelle Handlungen sind allgegenwärtig: Der Daten-skandal bei Vodafone oder aber der mehrfache Diebstahl von Millionen Zugangsdaten in Form von E-Mail-Adressen und Passwörtern, den das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) meldete. Nach Schätzungen des

Vereins deutscher Ingenieure (VDI) entsteht der deutschen Wirtschaft so jährlich ein Schaden von 100 Milliarden Euro.

Letztlich geht es den Angreifern fast immer um brisante Informationen und sensible Daten. Das ist heute nicht anders als in den 80er- und



Foto: Bilderbox

*Unterschätzte Gefahr: Firmen- und Kundendaten sind für Cyberkriminelle ein interessantes Diebesgut. Allein der deutschen Wirtschaft entsteht dadurch jährlich ein Schaden von etwa 100 Milliarden Euro.*

90er-Jahren, als Kevin Mitnick zum meistgesuchten Hacker weltweit avancierte: Mehrfach verschaffte sich der Amerikaner Zugang zum internen Netzwerk von Unternehmen, unter anderem dem des Pentagons. Am Vorgehen hat sich seitdem kaum etwas geändert: Mitnick hackte sich am Computer ein, gab sich am Telefon als Außendienstmitarbeiter aus, der dringend das Passwort zum Computernetzwerk brauchte oder verschaffte sich persönlich Zutritt zum Unternehmen.

Längst haben die deutschen Mittelständler erkannt, wie wichtig es ist, kritische Unternehmensinformationen und Know-how zu schützen: Knapp 40 Prozent halten ihre Informationsverarbeitung für potenziell gefährdet. Das ist das Ergebnis einer Panelbefragung unter Geschäftsführern, Vorständen sowie Top-Managern aus dem deutschen Mittelstand, die Hälfte der Unternehmen davon familiengeführt.

Doch allein das Wissen darüber, angreifbar zu sein, schützt bei weitem noch nicht. Die Realität sieht denn auch anders aus: Noch zu viele Firmen vernachlässigen eine aktive Vorsorge. Oftmals besteht die Risikoabwehr aus weitgehend unstrukturierten und auf einzelne Unternehmensbereiche konzentrierten Maßnahmen. Um jedoch auf alle Eventualitäten gut vorbereitet zu sein sowie Risiken gezielt steuern zu können, bedarf es eines systematischen Risikomanagements. Wichtig dabei ist, nicht nur auf Einzelmaßnahmen wie eine Antiviren-Software oder aktuelle Firewall zu setzen, sondern eine umfassende Risikomanagement-Strategie zu etablieren. Nur der Mix aus Technik, Prozessen und einem wirklichen Problembewusstsein bildet eine gute Grundlage für ein sicheres Unternehmen.

Um Angriffe von außen zu verhindern beziehungsweise abzuwehren, müssen zuerst Schwachstellen im Unternehmen identifiziert und Risiken eingeschätzt werden: Wo liegt der Fehler im System? Wie anfällig sind Technik und Prozesse? In der Praxis haben sich hierfür drei Vorgehen bewährt:

Erste Möglichkeit: „Bordmittel“ nutzen. Jedes Unternehmen kann anhand der vorhandenen Betriebssysteme ermitteln, an welchen Stellen

technische Probleme auftreten, und diese Logfiles auswerten – sofern Mitarbeiter die nötige praktische Erfahrung sowie Fachkenntnis haben. Allerdings ist der finanzielle und zeitliche Aufwand für eine Überwachung selbst für größere Unternehmen nur schwer stemmbar.

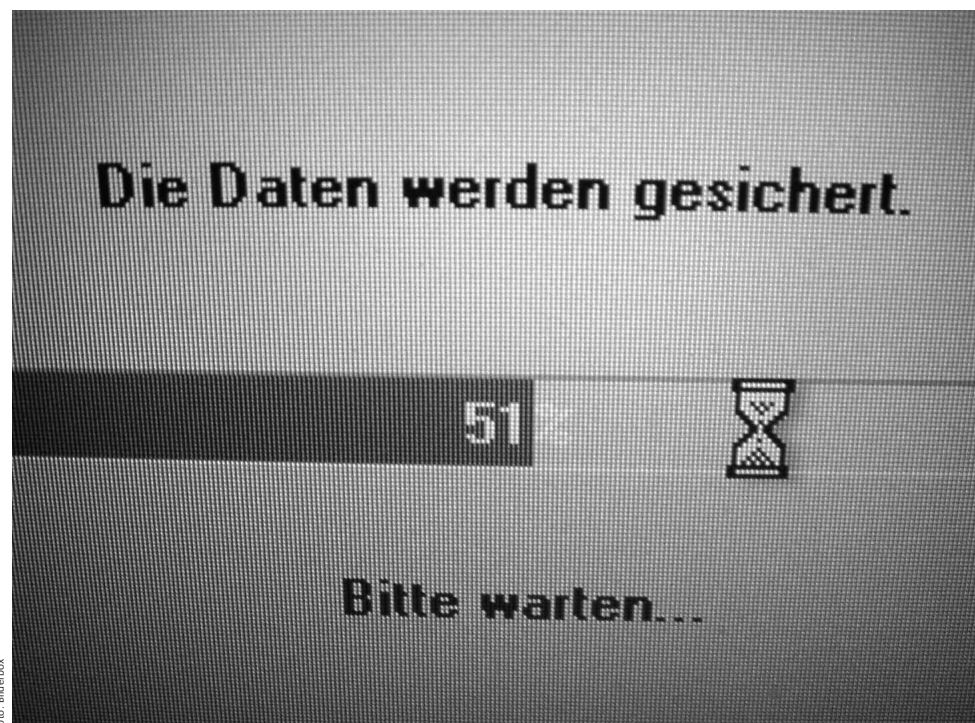
Deshalb greifen, zweite Möglichkeit, viele Unternehmen auf Monitoring und Schwachstellen-Scans zurück. Dabei überwachen Tools und spezielle Systeme die Netzwerkstruktur der Firma, Server und, falls gewünscht, auch die Clients der Mitarbeiter. Schwachstellen, Lücken und Probleme können so schnell ermittelt und behoben werden – was ein kontinuierliches Schwachstellenscreening oder aber Überwachungen im Bedarfsfall ermöglicht.

Dritte Möglichkeit: Penetrationstests durchführen. Mit kontrollierten Angriffen testen Experten die Systeme und decken Schwachstellen realitätsnah auf; das Unternehmen bekommt so Auskunft, wie verwundbar seine Systeme tatsächlich sind und erhält Handlungsempfehlungen, wie es sich in Zukunft vor externen Angreifern schützen kann. Die Bandbreite reicht von automatisierten Penetrationstests, ähnlich den Schwachstellenscans, über Blackbox-Tests aus dem Blickwinkel eines Hackers bis hin zu

---

*Vernachlässigte Vorsorge: Noch zu wenige Firmen sichern ihre Daten und Informationen mit einem systematischen Risikomanagement gegen Wirtschaftsspionage oder Datenklau ab.*

---



Whitebox-Tests, die mit Hintergrundinformationen zu dem zu testenden System entwickelt werden.

## Lücken schließen, Probleme beheben

Sind technische Schwachstellen ausgemacht, ist es wichtig, zielsicher auf diese zu reagieren – nur so können Unternehmen Lücken schließen beziehungsweise Probleme beheben. Einen weitreichenden Schutz bieten folgende, einfach umzusetzende Maßnahmen, die dennoch äußerst wirkungsvoll sind:

**Klare Regeln festlegen:** Identifizieren Sie Ihre wichtigsten Daten und legen Sie fest, welche Informationen vertraulich zu handhaben sind. Diese sollten keinesfalls an Dritte weitergegeben werden und nur unter kontrollierten Bedingungen gespeichert beziehungsweise verarbeitet werden. Dazu bietet es sich an, in einer Leitlinie festzulegen, welche Informationen in welcher Weise klassifiziert werden und zum Beispiel nur verschlüsselt gespeichert oder übertragen werden dürfen. In der Praxis hat sich außerdem bewährt, besonders sensible Applikationen abgeschottet zu betreiben, sie also beispielsweise nicht in einer Cloud zur Verfügung zu stellen. Auch ist es ratsam, Zugriff auf sensible Daten nur über solche Smartphones oder Tablets zu ermöglichen, die ausschließlich vom Unternehmen verwaltet werden. Jede Öffnung der Unternehmensleitlinie für private Zwecke ist ein offenes Portal für Datendiebe.

**VPN-Lösung:** Praktikabler für Unternehmen sind Internet-Lösungen via Virtual Private Network (VPN): Über eine verschlüsselte Internet-Verbindung schickt der Nutzer seine Anfrage an den Server eines VPN-Providers. Der Provider leitet die Anfrage dann mit einer neuen, anonymen IP-Adresse an die Zielseite im Internet weiter. Der Vorteil eines solchen Vorgehens: Alles, was vom Rechner abgeht, befindet sich in einem sicheren Tunnel. Dieser ist von außen und somit von Dritten nicht einsehbar; sensible Daten wie Passwörter oder die Adresse des Firmen-Intra-

nets sind geschützt. So sicher das System auch ist, die größte Schwachstelle bleibt der Mensch: Denn schnell sind Passwörter und andere Authentifizierungsmittel nachlässig im Notizbuch notiert oder an den Kollegen weitergegeben.

**Mitarbeiter für Gefahren sensibilisieren:** Umso wichtiger ist es deshalb, alle Beschäftigten in punkto Informationssicherheit aufzuklären und in Workshops oder Schulungen darauf zu sensibilisieren. Denn nicht selten sind Mitarbeiter unabsichtlich für den Datenverlust verantwortlich. Mögliche Themen der Schulungen: Wie können E-Mails einfach und schnell verschlüsselt werden? Welche Informationen dürfen das Unternehmen keinesfalls verlassen? Welche Standards gelten beispielsweise für Passwörter und Login-Daten? Welche Sicherheitsvorkehrungen müssen getroffen werden, wenn Mitarbeiter im Home-Office arbeiten oder auf Geschäftsreise sind?

**Umsetzungstipp: So erkennen Sie, wie gut Ihr Unternehmen im Bereich Informationssicherheit aufgestellt ist:**

- Unterstützt die obere Führungsebene Leitlinien und Vorgaben zum Thema Informationssicherheit und lebt sie diese den Mitarbeitern auch vor?
- Gibt es eigene Sicherheitsrichtlinien für mobile Endgeräte beziehungsweise sind diese ausreichend gegen ungewollten Zugriff geschützt?
- Sind Ihre IT-Systeme ausreichend vor Schadsoftware geschützt?
- Führen Sie regelmäßig Schwachstellenscans und -analysen Ihrer IT-Infrastruktur durch?
- Sind Notfallpläne im Unternehmen vorhanden und werden diese in regelmäßigen Abständen mit allen Mitarbeitern geprobt?
- Sind Ihre Mitarbeiter geschult und verfügen sie über ausreichende Kenntnisse beim Umgang mit sensiblen Daten? Haben sie das nötige Sicherheits-Bewusstsein? ■

*Uwe Rühl ist Spezialist für Sicherheitsmanagement in Unternehmen. Gemeinsam mit seinem Team sorgt er dafür, dass Konzerne und Mittelständler potenzielle Risiken rechtzeitig erkennen und behandeln. ([www.ruehlconsulting.de](http://www.ruehlconsulting.de)). – \*Auf der Webseite von Uwe Rühl finden Sie auch die Zusammenfassung der Studie „Alles auf Risiko. Wie leichtfertig deutsche Mittelständler mit modernen Gefahren umgehen“.*

**Persönliche und unternehmerische Planungstage**  
(Bad Alexandersbad)

05.07. - 09.07.2014\*  
28.07. - 01.08.2014  
11.08. - 15.08.2014  
22.09. - 26.09.2014  
11.10. - 15.10.2014\*  
27.10. - 31.10.2014 Kloster Waldsassen  
17.11. - 21.11.2014  
29.11. - 03.12.2014\*

**Planungstage für Unternehmensführung**  
(Bad Alexandersbad)

23.06. - 26.06.2014  
04.10. - 07.10.2014\*  
03.11. - 06.11.2014 Sylt  
24.11. - 27.11.2014

**Planungstage für Mitarbeiterführung**  
(Bad Alexandersbad)

07.08. - 08.08.2014 Kloster Waldsassen  
20.10. - 21.10.2014

**Planungstage für Mitarbeiter**  
(Bad Alexandersbad)

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

**Planungstage Rollenwechsel**  
(Bad Alexandersbad)

15.09. - 18.09.2014

**Planungstage für den Verkaufserfolg**  
(Bad Alexandersbad)

16.10. - 18.10.2014

**Trainingstag Ziel- und Zeitmanagement**

25.09.2014 Hannover  
07.10.2014 Offenburg  
09.10.2014 Bad Alexandersbad  
26.11.2014 Dortmund

**Trainingstag Ziel- und Zeitmanagement mit Outlook, Tablets, Smartphones**

21.10.2014 Köln

**Jugend-Planungstage**  
(Bad Alexandersbad)

04.08. - 07.08.2014  
30.10. - 02.11.2014\*

**HelfRecht-Praktikertage**  
(Bad Alexandersbad)

13.11. - 14.11.2014

**HelfRecht-Training „Kommunikation und positives Denken“**

10.11. - 11.11.2014 Kloster Waldsassen

\* Planungstage mit Einschluss des Wochenendes



# *Tipps für mittelständische Unternehmensführung*

## **Beflügeln Sie Ihr Unternehmen mit einer starken Vision**

Visionen können starke Kraftquellen und wertvolle Orientierungshilfen für den Alltag sein. Jedes Unternehmen sollte deshalb eine motivierend formulierte und vor allem schriftlich fixierte Vision haben. Wichtig sind dabei drei zentrale Aussagen:

- 1. Blick in die Zukunft:** Welche (materiellen wie auch immateriellen) Ziele wollen Sie in einem Zeitraum von 15 bis 20 Jahren erreicht haben? Welche Position, welche Bedeutung haben Sie auf Ihrem Markt? Wofür sind Sie bekannt und geschätzt?
- 2. Kernaufgabe:** Welchen Sinn, welche Existenzberechtigung hat Ihr Unternehmen? Welchen (sachlichen, aber auch emotionalen) Nutzen bietet es welchen Menschen, welchen Gruppen? Wo liegt Ihr USP, also Ihre einzigartigen Stärken und Vorzüge?
- 3. Kernwerte:** Für welche Werte steht Ihr Unternehmen? Worauf basiert sein guter Ruf? Was prägt das Miteinander im Unternehmen, was den Kontakt zu Kunden und Geschäftspartnern? Welche Werte sind besonders wichtig und dürfen auf keinen Fall angefasst werden?

© HelfRecht-Unternehmerzentrum, Bad Alexandersbad

