

# Fluid Leadership

## Der Weg in die Zukunft



»FITTE MITARBEITER ERREICHEN MEHR.«

Interview mit Boris Schwarz



FÜHRUNGSEXCELLENCE

Mit dem Kopf des Anderen denken

Mit Gastbeiträgen von:

Boris Schwarz, Peter Buchenau, Michael Bandt, Barbara Liebermeister, Roland Schraut, Michael von Kunhardt, Anja Förster und Peter Kreuz

## »Das ist ein wirklich wichtiges Thema!«



Jürgen Schöntauf

»Das ist ein wirklich wichtiges Thema. Lassen Sie uns damit starten, wenn wir die Probleme in unserer Produktion in Ungarn gelöst haben.« Sie können hier nach Belieben auch Rumänien, China oder Indien einsetzen; das Problem kann auch jedes andere sein. Fakt ist, dass das operative Tagesgeschäft in vielen B2B-Unternehmen immer wieder gern als Grund dafür genommen wird, sich mit Fragen nach Werten und Visionen, aber auch mit Positionierung oder Markenführung nicht auseinanderzusetzen. Dringend schlägt hier wichtig! Sehr schön ist auch eine Antwort, die mir kürzlich ein – von mir sehr geschätzter – Marketingleiter gab: »Wir sind noch nicht so weit. Diese Themen kommen zu früh für uns, wir müssen erst noch ein paar andere Hausaufgaben machen.« Ja, aber wann ist man denn endlich soweit? Wenn eine neue Wirtschaftskrise wie 2008/2009 vor der Tür steht? Wenn ein neuer Wettbewerber mit besseren Ideen und moderneren Produktionsmethoden auf dem Markt erscheint? Oder doch plötzlich eine echte disruptive Innovation droht, den Markt komplett umzukrempeln?

Ob wir es wahrhaben wollen oder nicht – in unserer vernetzten Welt lösen sich die Branchengrenzen immer mehr auf. Neue Wettbewerber haben die Chance, in kürzester Zeit Marktanteile zu erobern. Wir müssen endlich einsehen, dass sich die Spielregeln fundamental ändern. Dass sich unsere Gesellschaft im Umbruch befindet und dass dieser Umbruch nicht vor Unternehmen und Organisationen halt machen wird. Noch können viele die Augen davor verschließen, weil sie mit dem, was sie tun, erfolgreich sind. Die Frage ist nur, wie lange noch?

Wovon hängt ab, wie viel die Leistung eines Unternehmens den Kunden bedeutet? Längst treten neben die altbekannten Erfolgsfaktoren wie Bedarf, Qualität und Markenimage weiche, zwischenmenschliche Faktoren: Vertrauenswürdigkeit, Authentizität, Klarheit, Identität, Teilhabe, Entschiedenheit, Verbundenheit, Verletzlichkeit, Mut ... Es ist nicht zuletzt der Zweck, dem ein Unternehmen dient, der Identifikation, Teilhabe und Vertrauenswürdigkeit in besonderem Maße fördert.

An der Spitze eines Unternehmens zu stehen setzt heute und in Zukunft voraus, dass man sich rasch an neue Verhältnisse anpassen kann. Für diese neue Form der Führungsverantwortung haben wir den Begriff »Fluid Leadership« geprägt. »fluid markets« brauchen nicht einsame Kapitäne, die auf der Brücke stehen und allein Entscheidungen treffen. »fluid markets« entstehen, wenn erkannt wird, dass Verantwortung kein Einzelschicksal mehr ist, sondern kollektiv wird. Und neue Führungskonzepte gedeihen vor allem in Kulturen, die auf Werten wie Freiheit und Eigenverantwortung aufbauen.

Alle Gastautoren dieser Ausgabe sind erfahrene Business-Experten aus verschiedenen Bereichen: von Fragen zeitgemäßer Unternehmensführung über Vertriebsmethoden bis zur Innovationskultur. Sie alle vereint der Anspruch, mit ihrem Denken und ihrem Potenzial Unternehmen neue Perspektiven aufzuzeigen und wertvolle Impulse für Veränderungen zu geben. Zukunft wird heute gestaltet – lassen Sie uns gemeinsam beginnen.

**Mit den besten Grüßen**

Ihr

Jürgen Schöntauf



[www.amedes.de](http://www.amedes.de)



|S.8

## Was erfolgsorientiertes Business vom Spitzensport lernen kann



## VON ANDEREN LERNEN – WARUM PILOTEN IM OP LANDEN

|S.26



## FLUID LEADERSHIP: der Weg in die Zukunft

|S.30

### Inhaltsverzeichnis

#### 5 Erfolgsprinzipien für Unternehmen der Zukunft

Jürgen Schöntauf |S.4

#### Was erfolgsorientiertes Business vom Spitzensport lernen kann

Michael von Kunhardt |S.8

#### Führungsexcellence – Mit dem Kopf des Anderen denken

Michael Bandt |S.12

#### Ein leeres Blatt Papier – das beste Verkaufsinstrument?

Roland Schraut |S.16

#### Mit Alpha Intelligence® auch morgen erfolgreich führen

Barbara Liebermeister |S.20

#### Von anderen lernen – Warum Piloten im OP landen

Anja Förster und Dr. Peter Kreuz |S.26

#### Fluid Leadership: der Weg in die Zukunft

Jürgen Schöntauf |S.30

#### Betriebliche Gesundheit – Wirtschaftlichkeit und Wohlergehen

Peter Buchenau |S.34

#### »Fitte Mitarbeiter erreichen mehr.«

Boris Schwarz |S.38



# **ERFOLGSPRINZIPIEN**

**für Unternehmen der Zukunft**



**K**inder, die nach dem Jahr 2000 geboren wurden, haben eine durchschnittliche Lebenserwartung von 100 Jahren. Daran haben unsere Unternehmen einen nicht unerheblichen Anteil, sorgen sie doch wesentlich mit für den materiellen Wohlstand, für ein angenehmes Leben, Gesundheit und damit auch für eine Erhöhung der Lebenserwartung. Interessanterweise sind Unternehmen selbst von der höheren Lebenserwartung oftmals ausgeschlossen: Die meisten von ihnen sterben vor ihrem vierzigsten Geburtstag. Nur wenigen Unternehmen gelingt es, halbe oder gar ganze Jahrhunderte zu überdauern.

1917 wurde vom Forbes-Magazine die Forbes-100-Liste der erfolgreichsten Unternehmen herausgegeben. 2001 existierten noch 17 der 100 Unternehmen. Heute, 2014, ist es nur noch eins – General Electric. Eine Studie, in deren Rahmen Forscher 6772 Unternehmen über einen Zeitraum von 23 Jahren beobachtet haben, weist in die gleiche Richtung. Die Firmen wurden nach ihrer Leistungsfähigkeit in superior (überlegen), modal (mittelmäßig) und inferior (unterlegen) eingeteilt. Die Ergebnisse waren erstaunlich. Nur 5 Prozent aller Unternehmen konnten sich 10 Jahre oder länger im Superior-Segment behaupten. Und lediglich 0,5 Prozent der Firmen behaupteten sich über einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren im Top-Segment.

Die untersuchten Unternehmen und auch die der Forbes-Liste gehören zwar sehr unterschiedlichen Branchen an. Generell kann aber über Unternehmen mit temporärer, hoher Leistungsfähigkeit gesagt werden, dass sie sehr effizient mit hoher Exzellenz auf ihre Umweltsituation eingestellt sind. Ändern sich diese wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen allerdings, verpassen sie wie fast alle Unternehmen den Anschluss. Nur wenigen Ausnahmen gelingt es, immer wieder neue Quellen für ihren wirtschaftlichen Erfolg zu erschließen und sich »neu zu erfinden«. Unternehmen wiederum, denen das gelingt, haben begriffen, dass Wettbewerbsvorteile temporär begrenzt sind und immer wieder neu aufgebaut werden müssen.

Der Vorsprung deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb liegt seit Jahrzehnten in Know-How und qualitativ hochwertigen Produkten. »Made in Germany« und nicht zuletzt auch »Managed in Germany« sind zurzeit noch vor allem in Asien sehr begehrt. Allerdings steigen überall auf der Welt das Bildungsniveau und die Kreativität der Menschen und damit die Innovationskraft. In den kommenden Jahren wird die Wirtschaft immer mehr von einem Wettrennen um die besten Ideen, die talentiertesten Mitarbeiter und die nachhaltigste Zukunftsstrategie bestimmt werden. Ein Wettbewerbsvorsprung von vor 10 Jahren kann morgen wertlos sein. Die Veränderungsfähigkeit jedes einzelnen Unternehmens und sogar jedes einzelnen Mitarbeiters stehen auf dem Prüfstand.

Vor allem Unternehmen im B2B fällt es immer noch schwer, dem Wandel die passenden Strategien entgegenzusetzen und Veränderungen zuzulassen. Zu sehr bestimmen das dringende operative Tagesgeschäft und unsere auf Quartalszahlen ausgerichtete Wirtschaftskultur den Ablauf. Für durchaus als wichtig empfundene Veränderungen oder gar für die Beobachtung von Entwicklungen und Trends, auf die reagiert werden müsste, bleibt keine Zeit. Dringendes schlägt oft Wichtiges, und so lange der Erfolg da ist, sehen viele Unternehmer auch keinen Grund, sich weiterführende Gedanken zu machen. Erfolg ist immer der Erfolg von Management und Geschäftsführung, Misserfolg wird immer der Marktsituation und ungünstigen Rahmenbedingungen zugesprochen.

So verschwinden nach und nach bekannte und weniger bekannte Unternehmen und Marken vom Markt; etwa wenn ausländische Investoren die Firmenstrategie dominieren oder einstmals erfolgreiche Mittelständler in Konzernstrukturen untergehen.

# 5 ERFOLGSPRINZIPIEN FÜR UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT

Die gute Nachricht ist: Jedes Unternehmen kann eine Future Company werden. Unter Berücksichtigung nur weniger Prinzipien lässt sich ein zukunftsfähiger Unternehmensstil entwickeln. Dabei geht es nicht um Veränderungen, sondern um Transformation. Eine Raupe bleibt eine Raupe, bleibt eine Raupe. Ich kann sie silbern anmalen, wenn ich sie verkaufen möchte, oder ihr Flügel ankleben. Sie ist und bleibt eine Raupe. Erst durch die Transformation wird sie zum Schmetterling und damit zu etwas ganz Besonderem.

## PRINZIP 1:

### Transformation zur kollaborativen Führungskultur

Die Führungs- und Kommunikationskultur eines Unternehmens entscheidet über seine Veränderungsfähigkeit. In Zukunft wird nicht mehr der unfehlbare Manager an der Spitze der Organisation gefragt sein, sondern der Gestalter und Veränderer. Mitarbeiter wollen nicht mehr kontrolliert werden, sie möchten, dass ihnen vertraut wird. Die jungen, nach 1990 geborenen Mitarbeiter verursachen einen Wertewandel, der nicht aufzuhalten ist. In der Old Economy bedeutete Führung Macht, Kontrolle und Herrschaft. In Zukunft werden Vertrauen, Wertschätzung und Leidenschaft für den Erfolg verantwortlich sein.

## PRINZIP 2:

### Transformation durch Talent-Management

Über die demografische Entwicklung und den Fachkräftemangel ist schon viel geschrieben worden. Tatsächlich ist die Belegschaft in vielen Unternehmen überaltert. Wenn Mitarbeiter in Rente gehen, verlassen auch große Erfahrung und unschätzbare Wissen das Unternehmen. Dabei steht und fällt der Unternehmenserfolg genau damit. Das Talent der Mitarbeiter ist das wertvollste Gut, das ein Unternehmen besitzt. Doch die wenigsten Unternehmen haben nachhaltige Strategien für Talent-Management. Der Gewinnung bestens qualifizierter neuer Mitarbeiter und der Bindung von talentierten Mitarbeitern wird immer noch zu wenig Beachtung geschenkt. Viel zu oft wird noch mit finanziellen Anreizen und einem sicheren Arbeitsplatz geworben. Dabei sind das schon längst nicht mehr die Kriterien, nach denen die jungen Generationen ihre Arbeitgeber auswählen. Viel wichtiger sind ihnen eine offene Unternehmenskultur, die Werte, für die ein Unternehmen steht, und die Frage nach individuell auf die Leidenschaften und Lebensstile abgestimmten Karriereoptionen.

## PRINZIP 3:

### Transformation durch Bildung

Drei »K« machen Unternehmen intelligenter: Kommunikation, Kollaboration und Kreativität. Ein Unternehmen ist nur so intelligent, wie es seine Mitarbeiter sein dürfen. Die Zukunft gehört Unternehmen, die sich selbst als »lernende Organisation« betrachten. Bisher wurde viel von der Wissensökonomie geschrieben und über ihre Bedeutung als wichtigste Ressource in Zeiten der Digitalisierung. Aber Wissen allein nutzt niemandem. Entscheidend wird die Fähigkeit sein, Wissen anzuwenden und neu zu kombinieren. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern Raum geben, ihre Ressourcen einzusetzen. Das geht über das bisherige Verständnis von Teambuilding, das in der Regel ein konkretes Ziel verfolgt, weit hinaus.

## PRINZIP 4:

### Transformation durch kreative Innovationskultur

Kunden kaufen heute nicht mehr ungefragt, was ihnen Unternehmen vorsehen. Kunden wollen gefragt werden und sie wollen den Dialog. Zukunftsfähige Unternehmen lernen damit umzugehen, statt sich nach dem alten Zustand zurückzusehen. Open Innovation und Cross Innovation werden immer wichtiger werden. Eine zukunftsfähige Innovationskultur bedient sich nicht nur am Wissen anderer Branchen, sondern gezielt am Wissen von Kunden, Lieferanten und sogar der »Crowd« im Internet. Sie lässt Einflüsse von außen zu und setzt auf den Experimentierwillen der Mitarbeiter. Laut einer Studie der Economist Intelligence Unit stammen nur 9 Prozent der Innovationen von Experten aus den F&E-Abteilungen. 29 Prozent kommen von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen und 46 Prozent stammen aus den Reihen der Kunden und Zulieferer.

## PRINZIP 5:

### Transformation durch Vernetzung

Wandlungsfähigkeit ist in hohem Maße auch eine Frage der Kooperation, die in einer immer stärker vernetzten und globalisierten Welt zu einer Frage des Überlebens wird. Um am Puls der Zeit zu bleiben und Veränderungen in der internationalen Wirtschaft und Gesellschaft mit zu bekommen, müssen Unternehmen sich öffnen und in den Dialog mit ihren Stakeholdern, aber auch mit ihren Kritikern eintreten. Es gibt unendlich viele Impulse für Veränderungen, Unternehmen müssen sie nur wahrnehmen. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und vor allem Kritiker kennen die blinden Flecken und ungenutzten Chancen eines Unternehmens.

Jürgen Schöntauf ■



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

## **JS** JÜRGEN SCHÖNTAUF

Zukunft. Heute. Gestalten.

Jürgen Schöntauf ist Experte für die Arbeitswelten von morgen. Sein Thema: Wie müssen sich Unternehmen verändern, um mit den großen gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt zu halten? Um nicht den Anschluss zu verpassen, sondern langfristig erfolgreich zu sein?

Seit über 20 Jahren zeigt er Unternehmern und Führungskräften, wie sie sich aus der Abhängigkeit »des Marktes« befreien und ihre Zukunft selbst in die Hand nehmen. Als engagiertes Mitglied der deutschen Wertekommission und Future Circle Member ist er zutiefst davon überzeugt, dass jedes Unternehmen einen wertvollen Beitrag zu unserer Gesellschaft leisten kann – und muss, um langfristig erfolgreich zu sein. »Wer seinem Tun einen Sinn gibt, wird gemeinsam mit seinen Mitarbeitern und Geschäftspartnern Außergewöhnliches leisten. Wer sich nicht fragt, warum er was tut, wird die Zukunft nicht erleben. So einfach ist das.«

Provokant, enthusiastisch, mit viel Humor und Selbstironie gibt der gefragte Keynote-Speaker seinem Publikum Orientierung mit der Perspektive auf langfristige Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Als Vorausdenker verknüpft er Fakten, Wissen und Prognosen und zeigt, dass die Zukunft besser wird als viele Menschen glauben.



*Jürgen Schöntauf: Generation Y ante portas.  
In: fluidmanager 04, 2013, S. 14-18.*



*Jürgen Schöntauf: Kontrollverlust. Wie sich die Rolle von Führungskräften verändert.  
In: Made in Germany 2014/2015, Landsberg 2014, S. 30-33.*

# Was erfolgsorientiertes vom Spitzensport lernen kann



*Sehr viele ehrgeizige Unternehmer und Entscheider kommen selbst aus dem Sport oder sind zumindest Sportfans, die Freude an sportlichem Wettbewerb haben, gern mitfeiern und mit starkem Interesse das Auf und Ab sportlicher Auseinandersetzungen und Leistungsentwicklungen verfolgen.*

*Somit ist per se auch im Business eine deutliche Affinität zum Sport vorhanden.*



Durch 15 Jahre als aktiver Spieler in der Hockeybundesliga sowie heutiger Mentaltrainer diverser Nationalmannschaften, Olympiasieger und Profisportler bin ich selbst seit Jahrzehnten in sehr engem Kontakt mit den Mechanismen und Unterscheidungsfaktoren für Sieg oder Niederlage im Spitzensport.

In Tausenden Business-Coaching-Stunden konnte ich wiederum feststellen, dass die allermeisten meiner Klienten mit den Analogien aus dem Sport eine ganze Menge anfangen können und entsprechende erfolgreiche Strategien, Verhaltensweisen und Methoden sehr gern, zumindest punktuell, auf ihr eigenes Business transferieren und somit für sich selbst, ihr Team und Unternehmen nutzbar machen.

Nachfolgend werden aus einem Füllhorn an Möglichkeiten, die ich demnächst in einem Buch umfassend darstellen werde, exemplarisch drei konkrete Bereiche aufgezeigt, in denen das Business vom Sport lernen kann. Natürlich gibt es auch eine interessante Transfermöglichkeit in die umgekehrte Richtung. Das ist jedoch ein separates Thema.

# Business

**Selbstbewusstsein** – Nehmen Sie dieses Wort einmal auseinander: sich seiner selbst bewusst sein. Spitzensportler gehen härter mit sich ins Gericht, weil sie an einer permanenten Optimierung ihrer ureigenen Leistung interessiert sind. Im Business hingegen liegt der Fokus eher auf Optimierung von Prozessen, Umsatz des Unternehmens, Leistung der Mitarbeiter, Qualität der Produkte usw. – also Bereiche und Aufgaben, die oft nur peripher mit der ureigenen Leistung zu tun haben. Erfolgreiche Sportler sind sich ihrer selbst sehr stark bewusst und wissen meist sehr genau, was sie können und was nicht. Aus dieser Klarheit heraus kann sich der Athlet selbst vertrauen – das ist die Grundlage für das im herkömmlichen Sinn verstandene Selbstvertrauen. Nun ist das Selbstvertrauen im Leistungssport der bedeutendste Faktor aller Siegermentalitäten. Und ohne eine schonungslose Bestandsaufnahme lässt sich kein klarer Standort bestimmen. Im Business findet diese schonungslose persönliche Bestandsaufnahme in der Breite allerdings deutlich weniger statt, und damit ist zugleich ein großes Potenzial auffällig.

Eine Stärkung des Selbstvertrauens funktioniert am besten durch Erfolge. Die Erfolge wiederum stellen sich deutlich schneller durch eine vorangegangene unverblühte Standortklarheit, frei von Eitelkeiten, ein, weil dadurch identifizierte Defizite sofort konstruktiv bearbeitet werden können. Ausgehend von der gewonnenen eigenen Klarheit kann dann an weiteren Maßnahmen und Aspekten hinsichtlich des Selbstvertrauens, des Selbstbewusstseins gearbeitet werden – das wären mutige Visionen, innere und äußere Haltung (Körpersprache, Mimik, Gestik), um nur einige zu nennen.

## **Permanente Weiterentwicklung**

Nahezu alle Spitzensportler weltweit arbeiten intensiv im mentalen Bereich, und das aus gutem Grund. Es wird der eigenen Persönlichkeit

und dem eigenen Leistungsvermögen intensiv auf den Grund gegangen. Das bedeutet für das Business: Konfrontieren Sie sich radikal mit Ihren Qualitäten und Potenzialen und arbeiten Sie interessiert daran. Und lassen Sie sich helfen. Die besten Sportler stellen die meisten Fragen. Sie wollen alles wissen, bis in kleinste Detail. Fragen Sie Ihre Kollegen, wie Ihre letzte Präsentation war und was Sie verbessern können – völlig egal, wie gut Sie schon sind. Installieren und unterstützen Sie eine intensive Feedbackkultur, um den proaktiven Wissenstransfer zu fördern. Somit geben Sie automatisch Energie und Aufmerksamkeit in die permanente Weiterentwicklung und können sich dieser zudem auch schwieriger entziehen.

Der frühere Schachweltmeister Garri Kasparow ist bekannt dafür, dass er alle Partien, auch die, die er gewonnen hat, nochmals nachgespielt hat. Und zwar ausgehend von der Überlegung, dass er keine einzige Partie ohne mindestens einen Fehler gespielt habe. Gewonnen habe er dann oft, weil der Gegner den letzten, größeren Fehler begangen habe. Doch wenn er die Partie nicht analysiert und überlegt, was er noch verbessern kann, dann holt der Gegner auf. Also stellt Kasparow auch seine Erfolge infrage; er spricht von »I challenge my own success«, um stets einen Schritt voraus zu sein.

Der Hockey-Bundestrainer der Damen, Jamilon Mülders, vertritt einen ebenfalls sehr interessanten Ansatz, um die eigene Leistung im Erfolgsfall zu beurteilen. Er sagt, dass es ja üblich sei, Niederlagen zu analysieren, um es beim nächsten Mal besser zu machen. Mindestens genauso nützlich sei es jedoch, die eigenen Siege zu analysieren, um herauszufinden, warum überhaupt das eigene Team gewonnen hat. Die Erfolgsfaktoren gilt es zu identifizieren, um sie eben in der Zukunft repetieren zu können.



## Emotionale Balance

Nehmen wir einmal an, Sie haben einen ganz wichtigen Verkaufstermin oder eine alles entscheidende Präsentation. Es könnte sein, dass Sie aufgeregt sind, dass Sie Sorge haben, Entscheidendes zu vergessen, etwas Wichtiges nicht einzusetzen, und Angst haben, zu scheitern. Das ist völlig normal und nichts Ungewöhnliches. Spannend ist jedoch die Frage, wie Sie damit umgehen. Was unternehmen Sie, um trotz dieser Drucksituation in der emotionalen Balance zu bleiben? In den meisten Fällen wird im Business wenig bis nichts unternommen, sondern es wird durchgelitten und gehofft, dass man irgendwie durchkommt und es irgendwie gut geht.

Welcher Vertriebler sagt schon seinem Kollegen oder wenigstens einem Geschäftskumpel: »Ich habe wirklich Angst, dass ich den Abschluss nicht schaffe.« Warum lässt man sich nur so wenig helfen? Natürlich aus Sorge, dass es als Schwäche ausgelegt wird. Das ist aber unnötige Selbstbegrenzung, denn Authentizität ist die größte Stärke, die man hat. Und ein hilfreicher Hinweis kann dem Erfolg sehr zuträglich sein.

Der frühere Trainer von Muhammad Ali, Angelo Dundee, hatte mit Ali vor dessen legendärem »The rumble-in-the-jungle«-Boxkampf gegen George Foreman einen sehr interessanten Austausch. »Ich weiß genau, wie es Dir geht«, sagte er. »Du denkst daran, wie Du in den Ring steigst, siehst die Muskelpakete von George Foreman und hast sogar Angst. Aber ich sage Dir eins: Ihm geht es ganz genauso!« Dass Ali einen strategisch phänomenalen Sieg erlangte, ist Boxgeschichte.

Zur aktiven emotionalen Balancierung und Selbststärkung gibt es im Sport weitere wunderbare Beispiele. Schauen Sie sich doch einmal in einem Internet-Video die Stabhochsprungweltrekordlerin Yelena Isinbajeva an, wie sie sich auf ihren unmittelbar anstehenden nächsten Sprung vorbereitet. Sie spricht nonstop mit sich selbst! Es ist nicht wirklich bekannt, was genau sie zu sich sagt. Ihr Selbstgespräch dient aber auf alle Fälle der persönlichen Selbststärkung. Das stärkende, motivierende oder auch deeskalierende Selbstgespräch ist im Sport Standard, um sich in genau den emotionalen Zustand zu versetzen, der für die Erbringung einer Top-Leistung förderlich ist. Das Gespräch kann im Stillen stattfinden, auch wenn die Wirkung schwächer ist, weil man die Schwingungsresonanz des Körpers nicht spürt. Die gleiche Methode lässt sich natürlich im Geschäftsleben anwenden, ebenso eine geeignete Atmungstechnik oder weitere Anspannungs- oder Entspannungsmethoden, um sich in den emotional geeigneten Zustand zu versetzen. Ganz wichtig: Sie müssen mitbekommen, was Sie benötigen. Mehr Power und Spannung oder Druckreduktion und Entspannung. Nur dann können Sie klug regulieren.

Top-Leistung auf den Punkt hat ganz viel mit Aufrichtigkeit sich selbst gegenüber bei vorheriger schonungsloser Eigenanalyse zu tun. Dann folgt das ambitionierte Training, die positiv ehrgeizige sowie mutige Umsetzung und schließlich stellt sich der Erfolg im Wettkampf, ob im Sport oder Business, bei permanenter Reflexion und dynamischer Anpassung deutlich schneller ein.

Ich wünsche Ihnen dafür einen klugen Sportsgeist und überragende Ergebnisse!

Michael von Kunhardt ■



www.vonkunhardt.de

## Michael von Kunhardt

Motivation • Aktion • Erfolg

**M**ichael von Kunhardt, »Der Business-Sportler«, ist zutiefst davon überzeugt, dass »ohne gesundheitliche Selbstverantwortung keine nachhaltige Spitzenleistung möglich ist.« Der erfolgreiche Mentaltrainer arbeitet mit Nationalmannschaften des Deutschen Hockeybundes, Olympiasiegern verschiedener Disziplinen, Tennis- und Fußballprofis, Motorsportlern, Schachspielern, Triathleten, Turnern und Billardspielern seit vielen Jahren erfolgreich im mentalen Bereich. Zudem begleitet und entwickelt er aktuell mehr als 100 Spitzen-Führungskräfte als Coach. Sein Wissen, wie man seine Persönlichkeit zu einer starken Führungskraft mit starker Präsenz weiterentwickelt, teilt er auch in Seminaren und Vorträgen. Hier gelingt es ihm immer wieder auf faszinierende Weise, tausende Teilnehmer physisch und mental zu aktivieren.

Michael von Kunhardt spricht aus Erfahrung, wenn es um die stetige Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und Leistungsfähigkeit geht: 15 Jahre lang hat er Hockey in der Bundesliga gespielt und wurde mit seinem Team mehrmals Deutscher Meister, 2004 Deutscher Ü-30-Meister und 2012 Vizeweltmeister mit der Ü-45-Nationalmannschaft. Einen Marathon läuft er in weniger als vier Stunden, zuletzt 2013 in Frankfurt.

Ab 2015 bündelt und vermittelt der leidenschaftliche Business-Sportler sein Wissen in der »von-Kunhardt-Akademie« im Wirtschaftsgebäude von Schloss Dehrn bei Limburg.

Sein persönlicher Leitspruch ist: »Die Größe sich einzugestehen, dass man die eigenen Dinge und Handlungen an sich viel besser machen könnte, und gleichzeitig das stetige Streben danach sind der stärkste individuelle Entwicklungsturbo überhaupt.«



*Michael von Kunhardt: **Wartungsvertrag für mich selbst.**  
In: **Chefsache Prävention I. Wie Prävention zum unternehmerischen Erfolgsfaktor wird.**  
Hrsg. von Peter Buchenau, Wiesbaden 2014, S. 123–139.*



*Michael von Kunhardt: **Aktiv und gesund – neue mentale und physische Frische.**  
Hörbuch, Limburg 2014.*

Zu beziehen über **www.vonkunhardt.com**

# FÜHRUNGSEXCE

## MIT DEM KOPF DES ANDEREN DENKEN

### ***Empathie ist ein zentrales Führungsinstrument.***

*Darüber scheint man sich seit einigen Jahren in der Business-Welt einig zu sein. Mitarbeiter sind unter empathischer Führung deutlich engagierter, verantwortungsbewusster, leistungsbereiter und zu mehr Eigenständigkeit in der Lage.*

*Studien belegen, dass sozialkompetente Führungskräfte nicht nur das Betriebsklima deutlich verbessern, sondern darüber hinaus auch die Leistung des gesamten Unternehmens stärken.*

*Untersuchungen in verschiedenen Branchen der USA ergaben, dass ein nachhaltig gutes Betriebsklima im Unternehmen den Umsatz um bis zu 30 Prozent steigern kann. Somit war die Empathie als Tool für effiziente Führung schnell erkannt und als relevante Anforderung an jede Führungskraft in aller Munde.*

# LLENCE



## **Selbstkenntnis und Rollenverständnis**

Empathie leitet sich aus dem griechischen Wort »empathia« für »Einfühlung« ab. Empathie bezeichnet die Fähigkeit, sich in das eigene Weltbild, die Gefühle und Gedanken sowie in die von anderen hineinzusetzen. Empathie bedeutet also im ersten Schritt einmal Selbstwahrnehmung.

Die Herausforderung der Selbstwahrnehmung ist dabei für viele Führungskräfte die größte Hürde. Auf der eigenen Bühne des Lebens zu stehen und sich selbst aus den Zuschauerrängen heraus zu betrachten, wird häufig als Kunststück empfunden. Der entscheidende Faktor der empathischen Führung ist jedoch, auf das eigene Handeln die richtige Resonanz zu erhalten. Selbstwahrnehmung und Selbstkenntnis werden damit zu den unerlässlichen Grundpfeilern empathischer Führung.

Nur wer sich selber kennt, ist in der Lage, andere zu führen. Die Beantwortung der folgenden Fragen schafft dabei Klarheit für die eigene Positionierung als Führungskraft. Welches Bild vermittele ich meinen Mitarbeitern? Was macht mich als Menschen aus und bin ich als Führungskraft für meine Mitarbeiter transparent und berechenbar? Wofür stehe ich und welche Signale empfangen Sie in den unterschiedlichsten Situationen? Empathie und authentisches Verhalten verlangen immer auch nach dem klaren Rollenverständnis im Kontext der Führung. Ohne dieses klare Rollenverständnis stellt sich sehr schnell die Frage, ob das eigene Verhalten der Führungsverantwortung angemessen ist.

## **Empathische Führung ist kein Kuschelkurs**

Ist dieses unerlässliche Rollenverständnis nicht geklärt, finden sich Führungskräfte sehr schnell auf einem unproduktiven Schmusekurs mit ihren Mitarbeitern wieder. Im Büro herrscht so etwas wie Familienidylle, die Unternehmensziele werden aus den Augen verloren und das gesamte Team genießt das Paradies der Mittelmäßigkeit.

Gute und empathische Führung verlangt zuallererst einmal nach einem klar kommunizierten Ziel, das den Mitarbeitern die genaue Richtung vorgibt, sowie nach der klaren Entscheidung, eine Führungskraft zu sein. Die Aufgabe einer Führungskraft besteht in erster Linie darin, ihre Mitarbeiter zu fordern und zu fördern. Jeder einzelne Mitarbeiter muss lernen, dem Anforderungsprofil seiner Stelle gerecht zu werden und die



dafür erforderliche Verantwortung zu übernehmen. Darin liegt der unternehmerische Nutzen eines jeden Mitarbeiters, der ebenso legitim ist wie der Wunsch eines Mitarbeiters nach Verständnis, Wertschätzung, Anerkennung und Respekt.

Jeder Mensch braucht Herausforderungen und Ziele, um persönliches Wachstum zu erfahren. Erfolgserlebnisse steigern das Selbstbewusstsein und damit die Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen.

Das Maß an erforderlicher Hilfestellung, das jeder einzelne Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele benötigt, ist dabei ganz individuell. Die Menschen sind zu unterschiedlich, um sie alle gleich zu behandeln. Lassen Sie jedem Mitarbeiter genau das Maß an Führung zuteil werden, das er benötigt.

Wer glaubt, Empathie finde ausschließlich auf der emotionalen Ebene statt und zeichne sich dadurch aus, seinem Gegenüber das stetige Gefühl von Behaglichkeit zu geben, wird seiner Führungsaufgabe nicht gerecht. Als Führungskraft ist es nicht Ihre Aufgabe, vor Ihren Mitarbeitern zu stehen, sondern hinter ihnen. Zu erkennen, wer Vertrauen statt Kontrolle benötigt und wer nach genauer Anweisung und der Überprüfung der Ausführung verlangt. Nur wer sich intensiv mit seinen Mitarbeitern beschäftigt, sie beobachtet und deren Verhalten reflektiert, kann in ihre Gefühls- und Gedankenwelt eintauchen und sie verstehen. Sich ein klares Bild darüber zu verschaffen, mit wem man es zu tun hat, welche Aufgaben man an welchen Mitarbeiter delegieren kann und wie viel Verantwortung jeder einzelne in der Lage ist zu tragen, setzt voraus dass die Führungskraft die Emotionen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter bewusst erkennt.

### **Empathie ist erlernbar**

Ein gesundes Mindestmaß an emotionaler Intelligenz sollte sicherlich jede Führungskraft von Haus aus mitbringen. Darüber hinaus sind die Bereitschaft, sich in die Gedankenwelt seines Gegenübers hineinzusetzen, und die Fähigkeit zur regelmäßigen Selbstreflexion eine Grundvoraussetzung zum Erlernen von Empathie.

Das Wissen um die Motive und Werte, aus denen das Verhalten von Menschen resultiert und die eine jede Persönlichkeit so unterschiedlich machen wie ein Fingerabdruck, wird daher heute und in Zukunft zu den Basisqualifikationen erfolgreicher Führungskräfte gehören.

Eine Unternehmensstudie, die Egon Zehnder International zusammen mit BMW, Bertelsmann, Siemens, der Deutschen Bank und der Wirtschaftswoche durchgeführt hat, zeigt, dass Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich für Führungskräfte mehr denn je entscheidend sind. Im Zeitalter der rasanten technologischen Veränderung wird der Faktor Mensch immer wichtiger. Wer sich selbst und andere versteht, also eine gute Menschenkenntnis hat, wird sowohl in beruflichen als auch in privaten Beziehungen erfolgreicher sein.

Eine gute Möglichkeit, mehr über sich selbst und andere zu erfahren, bietet die Nutzung von Persönlichkeitsanalyse-Instrumenten. Mit ihrer Hilfe lernt man sehr schnell, sein eigenes Verhalten optimal zu steuern und die Reaktionen anderer besser einzuschätzen. Menschenkenntnis beginnt immer bei der eigenen Person. Wer sich selbst genau kennt, weiß auch, wie er auf andere wirkt. Er hat somit auch die Möglichkeit, sich bewusst anders zu verhalten und zu erkennen, was andere brauchen, um sich wohl zu fühlen und sich auf ein funktionierendes Miteinander einzulassen.

Das Ziel ist eine effektivere Unternehmenskommunikation und ein größeres Verständnis für die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen. Es geht nicht darum, andere Menschen zu verändern. Es geht darum, andere zu verstehen und sich im eigenen Verhalten darauf einzustellen.

Lange Zeit galt als goldene Regel der Kommunikation: Behandle andere Menschen so, wie du selbst behandelt werden möchtest. Wer jedoch im Umgang mit anderen Menschen wirklich erfolgreich sein möchte, agiert nach der Regel: Behandle andere Menschen so, wie sie selbst behandelt werden möchten.

Michael Bandt ■





[www.michael-bandt.de](http://www.michael-bandt.de)



**M**ichael Bandt ist Menschenentwickler, Potenzialentfalter, Persönlichkeitsförderer oder schlicht der führende Leadershipexperte im deutschsprachigen Raum.

Als professioneller Vortragsredner, Top-100-Trainer, mehrfacher Buchautor und Unternehmensberater rund um die Themen Persönlichkeitsentwicklung, Ziele erreichen, Erfolg leben und Glück erfahren fasziniert er seine Zuhörer durch seine kraftvolle und polarisierende Art.

Als Zielverwirklicher hilft er, Regeln zu brechen und die eigene Individualität zu entfalten. Führungskräften und Unternehmern verleiht er neue Kraft, sich für das einzusetzen, was sie wirklich bewegt, und die eigenen Mitarbeiter auf den neuen Wegen mitzunehmen.

Er teilt seine persönlichen Erfahrungen inspirierend und motivierend, gibt tiefgründig und für jeden nachvollziehbar Erfolgsgeheimnisse preis und beeindruckt sowohl durch menschliche Nähe als auch durch eine strikte Ergebnisorientierung, Umsetzungsstärke und Mut zur Selbstbestimmung. Dabei ist er humorvoll und überzeugend, mitreißend und mitfühlend, aktiv und kreativ – eben ein Mensch mit der Gabe, zu führen.

Michael Bandt lebt konsequent das, was er sagt, und macht keinen Hehl daraus, dass seine eigenen Erfolge ihm Spaß und ihn unverwechselbar machen. Als Inhaber und Geschäftsführer mehrerer national und international tätiger Unternehmen völlig unterschiedlicher Branchen eroberte er jeweils große Marktanteile von seinen Wettbewerbern und wurde so regelmäßig vom Herausforderer zum Marktführer.

Mit seiner europaweit tätigen Trainings- und Beratungsorganisation wurde er mehrfach mit verschiedenen Unternehmerpreisen ausgezeichnet, zuletzt im Juli 2013 mit dem »Excellence Award« von Unternehmen Erfolg® für herausragende Leistungen als Unternehmer und Top-Speaker. Im Februar 2014 wurde er im Rahmen einer Onlineabstimmung zum Vorbildunternehmer in Gold gekürt.



*Michael Bandt: So wird die Erfolgsleiter zur Rolltreppe.  
Der Schlüssel zu mehr Lebenserfolg.  
Krefeld 2012, ISBN 978-3-9815067-6-1*

# Ein leeres Blatt Papier – das beste Verkaufsinstrument?



*Das mag für den ein oder anderen so ein bisschen nach Verkaufsnostalgie klingen.*

*Man könnte auch denken: »Ja klar, da erzählt mal wieder so ein alter Hase aus seinen Verkaufsmemoiren, wie erfolgreich er doch zu Zeiten war, als es noch kein Handy und Internet gab.«  
Weit gefehlt, es geht um hochaktuelle Verkaufserfolge.*

Ein kurzer Blick auf die heutige Situation in Vertriebsmannschaften scheint lohnenswert. Häufig gestaltet sich ein Erstkontakt folgendermaßen: Der Vertriebsmitarbeiter – ausgestattet mit reichlich Printmaterial, um den technischen Anforderungen auch gerecht werden zu können – zeigt zunächst eine PowerPoint-Präsentation. Nach diesem formellen Einstieg hat der Kunde einen Überblick über das Unternehmen, die Produkte und die Dienstleistungen bekommen und beide können nun in das eigentliche Gespräch einsteigen.

Dieses Vorgehen ist legitim, aber wenig emotional und schafft zusätzliche Hürden. Manchmal kann diese Reihenfolge sinnvoll sein, beispielsweise wenn der Ansprechpartner auf Kundenseite ein eher sachorientierter, introvertierter Typ ist, dem Zahlen und Fakten wichtiger sind als ein persönlicher Bezug zum Verkäufer.



Allerdings schafft eine Präsentation keine Nähe. Ganz im Gegenteil wird damit die Aufmerksamkeit auf die Inhalte gelenkt und eine gewisse Distanz aufgebaut, die es im Anschluss wieder aufzuarbeiten gilt.

Dem weitaus größeren Teil der Kunden geht es nicht primär um Zahlen und Fakten, sondern darum, inwieweit sie dem Verkäufer Glauben schenken und ihm vertrauen können. Es geht um ein gutes Gefühl und den Aufbau einer tragfähigen Kundenbeziehung. Deshalb empfiehlt sich für jeden, der Lösungen noch erfolgreicher verkaufen will: Präsentationen in der Tasche stecken lassen, Analysekompetenz entwickeln und mit wirksamen Fragen beginnen.

Aber wie, bitte schön, soll das im technischen Vertrieb funktionieren, also dort, wo es um erklärungsbedürftige Produkte, um Systeme und umfangreiche Dienstleistungskonstrukte geht?

Für viele Verkäuferpersönlichkeiten mag das unmöglich erscheinen. Meist kommen folgende Bedenken auf: »Mit Fragen beginnen, das geht doch so nicht. Bei uns zumindest nicht. Unser Produkt/unsere Dienstleistung ist so kompliziert, da müssen wir im Vorfeld was zeigen.« Oder: »Wir müssen zu Beginn doch etwas präsentieren und Beispiele aufzeigen, weil wir keine fertigen Produkte haben. Was wir verkaufen entsteht ja erst individuell mit dem Auftrag des Kunden oder wird beim Kunden dann erst integriert.«

Doch gerade hier gilt: Je technischer, je komplexer eine Lösung ist, umso wichtiger ist der vertrauensvolle Partner, der für diese Lösung steht, umso wichtiger ist der Faktor Mensch!

Das Ziel kann deshalb nur lauten: Die achtsame Persönlichkeit im Vertrieb beginnt mit Fragen und richtet ihre Aufmerksamkeit zu 100 Prozent auf den Kunden und nicht auf eine Präsentation.

Der achtsame Verkäufer versucht herauszufinden, was das Anliegen des Kunden ist. Aber er versucht darüber hinaus zu entdecken, was den Kunden beschäftigt, was für ein Typ Mensch er ist, was ihm in seinem Unternehmen, in seinem persönlichen Wirken helfen und ihn unterstützen kann. Dafür benötigt jeder Verkäufer eine verinnerlichte Struktur; er muss wissen, welche Informationen vom Kunden für ihn wichtig sind.

Dieses Ergründen und Erfragen darf sich keinesfalls wie ein Rätselraten anfühlen. Kunden spüren sehr schnell und genau, ob ein Verkäufer ein Konzept, einen Plan bei diesem Vorgehen hat oder ob er möglicherweise hilflos umherirrt.



Manche Unternehmen nutzen im Wissen um diese Anforderung sogenannte Berateleitfäden, also speziell entwickelte Fragebögen. Das kann sinnvoll sein. In der Anwendung dieser Instrumente unterscheidet sich allerdings Durchschnitt von Erstklassigkeit.

Wer Kinder hat, kennt vielleicht noch die Malbilder, die nur mit Zahlen ausgestattet sind: Das Kind beginnt bei der Ziffer Eins, malt eine Verbindung zur Zwei, zur Drei, zur Vier ..., bis am Ende daraus ein Bild entsteht. Beispielsweise ein Elefant, der auf einem Ball balanciert.

Der durchschnittlich erfolgreiche Vertriebler arbeitet beim Kunden seinen Fragebogen von Frage 1 über Frage 2 der Reihe nach durch. Das ist in Ordnung, so ist es ja auch angedacht. Er ist allerdings selten imstande, in Gedanken die Linie gleichzeitig bis zum Ende nachzuzeichnen. Er ist auch selten imstande, aus den erhaltenen Informationen vor Ort bereits die richtigen konzeptionellen Schlüsse zu ziehen.



Anders dagegen der erstklassige Vertriebler und Top-Verkäufer. Er benötigt die Zahlen nicht, denn er hat die Figur, die entstehen soll, bereits verinnerlicht. Er kennt vorab schon die Form und hat von Beginn an den Blick für das Ganze. Deshalb ist er in der Lage, ein Gespräch in einer ganz anderen Qualität zu führen.

Ein gutes Gespräch folgt selten einer vorgegebenen Rang- oder Reihenfolge. Es wechselt in den Themen und es wechselt in seiner Intensität. Da der Top-Verkäufer aber nicht auf einen Fragebogen fokussiert ist, sondern seine volle Aufmerksamkeit dem Kunden widmen kann, ist er immer in der Lage, den Kunden genau da abzuholen, wo dieser sich mit seinen Gedanken gerade befindet.

Verkäufer, die den Blick für das Ganze haben und über ein ausgeprägtes Gespür für Nähe und Distanz verfügen, üben keinen Druck aus. Vielmehr gelingt es Ihnen auf diese Art leichter, den Kunden mitzunehmen und Begehrlichkeiten zu wecken.

Das leere, weiße Blatt Papier als Verkaufsinstrument ist also keinesfalls ein Relikt aus vergangenen Zeiten. Es ist aktueller und wertvoller denn je.





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

## **ROLAND SCHRAUT** WIRKSAM. VERKAUFEN!

**R**oland Schraut hat in über 20 Jahren als erfolgreicher Vertriebsspezialist, Unternehmer und Trainer zahlreiche Persönlichkeiten und Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz begleitet. 2008 gründet er sein eigenes Unternehmen, wird akkreditiertes Mitglied der Akademie für neurologisches Bildungsmanagement und der German Speakers Association. Er unterhält einen Lehrauftrag an der Hochschule »University of Applied Sciences and Arts Hannover«.

Glaubwürdigkeit und Achtsamkeit sind zentrale Elemente in seinem Wirken, sowohl in seinen gut besuchten Seminaren als auch auf der Bühne. Er ist offen, direkt, manchmal provokant, aber stets charmant. Heute gilt der zweifache Vater und Autor als Experte und wirkungsstarker Impulsgeber für erfolgreichen Verkauf. Der Keynote-Speaker bringt komplizierte Zusammenhänge einfach und klar auf den Punkt und verbindet Wissensvermittlung und Unterhaltung auf sehr geschickte Weise.



### *Sales Excellence – Spitzenleistung im Vertrieb*

*Praxisseminar im Schindlerhof Nürnberg (Fr. 03.07. – Sa. 04.07.2015)*

*In diesem zweitägigen Seminar erfahren Sie, wie Sie Ihre potenziellen Kunden schneller erkennen und welche Techniken Top-Verkäufer anwenden.*

*Mit diesem Wissen kommen Sie Ihren Verkaufszielen definitiv näher und werden nachweisbar höhere Erträge erzielen.*

**[www.rolandschraut.com](http://www.rolandschraut.com)**

# Mit Alpha Intelligence® auch morgen erfolgreich führen





**A**n Social Media kommt keine Führungskraft vorbei. Doch Erfolg hat nicht, wer die Zahl seiner Kontakte in sozialen Netzwerken maximiert, jede Minute erreichbar ist und jede Stunde seine Meinung in einem Blog kundtut. Online-Kompetenz darf nicht fehlen, aber vor allem auch nicht überbewertet werden. Entscheidend für die Performance einer echten Führungskraft ist ihr Umgang mit anderen und mit sich selbst. Dabei kommt es auf empathisches Handeln und vernetztes Denken an – beziehungsweise prägnant ausgedrückt darauf, stets den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Diese Erkenntnis habe ich in vielen Jahren Beratungspraxis gewonnen. Und sie ist auch das Ergebnis der aktuellen Studie »Alpha Intelligence®. Was Führungskräfte von morgen brauchen« des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) und des F.A.Z.-Instituts. Für die Studie wurden 100 Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene vom Meinungsforschungsinstitut forsa interviewt. Eine große Mehrheit der Befragten hob hervor, wie wichtig es ist, Kunden oder Lieferanten persönlich anzusprechen. Immer zuerst das Individuelle im anderen zu sehen, ist unabdingbar.

Natürlich spielen Social Media im Unternehmensalltag eine zunehmend wichtige Rolle. Für Führungskräfte ist dies eine große Herausforderung, denn sie kommunizieren permanent und überall, stehen dauernd »unter Beobachtung«, müssen stärker auf jedes Wort, jede Geste, jedes Verhalten achten. Diese Veränderungen schaffen eine Sehnsucht nach realen Begegnungen. Je mehr wir uns über Social Media & Co. mitteilen, desto mehr suchen wir nach dem echten Gespräch, bei dem wir dem Gegenüber in die Augen blicken. In der persönlichen Interaktion kommen vielfältige Eindrücke zum Tragen, die bei einer rein digitalen Kommunikation verloren gehen. Denn dort spielt die Wertschätzung der eigenen Individualität eine größere Rolle als beim Austausch per Mail oder über Online-Netzwerke.



### **Netzwerke mit echten Beziehungen**

Persönliche Netzwerke sparen zwar Zeit und Geld, glauben 79 Prozent der Befragten. Das gilt jedoch nur für strategisch aufgebaute und sorgfältig gepflegte Netzwerke. Anders als zufällig entstehende Verbindungen tragen systematisch geplante dazu bei, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Die Studie hebt hervor, dass Führungskräfte sich immer wieder neu auf ihr Ziel fokussieren müssen, was in digitalen Zeiten schwierig ist. 77 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass durch die Digitalisierung der Druck auf die Führung wächst. Es müssen immer mehr und immer schneller Entscheidungen getroffen werden. Die Folge ist ein Mangel an Zeit, der zur Nachlässigkeit verführt. So mancher merkt etwa gar nicht, auf welche Weise er eine Versammlung betritt und welche Signale er dabei aussendet. Vor allem sinkt die Aufmerksamkeit für intelligentes Netzwerken und empathisches Handeln – die laut Studie erfolgsentscheidenden Fähigkeiten von Führungskräften.

Außerdem betrachten die in der Studie interviewten Führungskräfte das Eingehen auf die Mitarbeiter als Voraussetzung für nachhaltig erfolgreiches Führen. Konflikte müssten offen angesprochen und mit den Beteiligten geklärt werden, der Chef sollte auch Ansprechpartner für persönliche Belange sein und es gelte, den Mitarbeitern Einblick in Zusammenhänge zu geben. Teamorientiertes Arbeiten wird nach Meinung von 85 Prozent der Befragten künftig wichtiger werden. Das Feedback der Mitarbeiter gewinnt für 81 Prozent an Bedeutung, und 80 Prozent glauben, dass Meinungen und Ideen von Kunden stärker in die Produkt- und Prozessentwicklung einfließen werden.

Die von der Studie identifizierten Erfolgsfaktoren fasse ich mit dem Begriff Alpha Intelligence® zusammen. Er beinhaltet Alpha Personality, Alpha Communication und Alpha Relations. Im Detail geht es um Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Einstellungen wie souveränes Auftreten, Übernahme von Verantwortung, gekonnte Kommunikation und gutes Beziehungsmanagement. Dahinter stehen die Balance aus Souveränität und Empathie, eine authentische Kommunikation und der Fokus auf »Wir« statt auf »Ich«. Während das Motto der Führungskraft vergangener Jahrzehnte häufig »Augen zu und durch« gewesen ist, lautet das kommende Erfolgsrezept: »Augen auf und die Bedürfnisse des Anderen genauso achten wie die eigenen.« Hierarchie und Autorität haben ihrer Überzeugung nach als einst wesentliche Werkzeuge von Führung an Boden verloren. Wer heute bei seinen Mitarbeitern ankommen und von ihnen respektiert werden will, der braucht ein wahrhaftiges Auftreten sowie einen offenen Umgang mit (einstmaligem) Herrschaftswissen und mit Kontroversen. Über 80 Prozent der interviewten Führungskräfte sind denn auch der Meinung, dass sie sich die Zustimmung der Mitarbeiter einholen müssen – und das immer wieder aufs Neue.

Barbara Liebermeister ■



[www.barbara-liebermeister.com](http://www.barbara-liebermeister.com)

## Barbara Liebermeister

ERFOLGSFAKTOR **MENSCH**

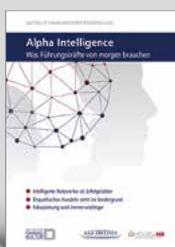
**B**arbara Liebermeister ist Wirtschaftswissenschaftlerin. Ihre Karriere begann im Marketing und Vertrieb internationaler Konzerne wie Christian Dior, L'ORÉAL und Hoechst. Später leitete sie Projekte für die Royal Bank of Scotland, die Deutsche Bank, Merck, Fidelity International und viele andere.

Die Rednerin, Managementberaterin und Autorin hat den Begriff Alpha Intelligence® geprägt, mit dem die Soft Skills erfolgreicher Führungskräfte von heute und morgen zusammengefasst werden. Daher weiß sie aus ihrer jahrelangen Erfahrung im Management, worum es geht: strategisches Networking, Selbstvermarktung, Beziehungsmarketing und Innovationsstärke.

Barbara Liebermeister ist davon überzeugt, dass auch im digitalen Zeitalter der Mensch im Mittelpunkt steht und der Renditefaktor Nummer eins ist. Sie empfiehlt jedem, der erfolgreich sein möchte, die »Marke Ich« zu entwickeln und genauso im Gegenüber in erster Linie die unverwechselbare Persönlichkeit zu sehen. Und sie lebt diese Philosophie! Man merkt ihr an, welchen Spaß sie daran hat, anderen Menschen wirklich zu begegnen! Und man spürt, dass sie nicht nur zur Wertschätzung auffordert – sie bringt auch selbst ihrem Publikum und ihren Kunden eine ungewöhnliche Wertschätzung entgegen.



*Barbara Liebermeister: Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln. Frankfurt 2013 (2. Auflage erscheint im April 2015), ISBN 978-3-89981-278-7*



*Alpha Intelligence®: Was Führungskräfte morgen brauchen. Aktuelle Führungskräftebefragung, September 2014.*

*Die gemeinsam mit dem F.A.Z. Institut durchgeführte Studie beschäftigt sich mit den relevanten Soft Skills von Führungskräften im digitalen Zeitalter. Dazu wurden 100 Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen in Deutschland befragt. Ein wesentliches Ergebnis: Vernetzungsintelligenz und empathisches Handeln werden immer mehr zu den entscheidenden Fähigkeiten für erfolgreiche Führung.*

*Kostenlos anfordern bei [www.ifdz.de](http://www.ifdz.de)*

**Wir müssen unsere  
Unternehmen erneuern,  
sonst drohen sie  
bedeutungslos zu werden.**

Susanne Klatten\*

\*Besitzerin des Chemiekonzerns Altana und Hauptaktionärin von BMW

# Was wollen Sie erreichen?

Welche Rolle soll Ihr Unternehmen in unserer Welt spielen?



Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass jedes Unternehmen einen sinnvollen Beitrag zu unserer Gesellschaft leisten kann. Wir wissen, dass die Sinnfrage in Zukunft über den Erfolg von Unternehmen entscheiden wird. Wir unterstützen Unternehmer und Führungskräfte, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind, dabei, sie wahrzunehmen. Zeigen Sie, wofür Ihr Unternehmen heute steht und wofür es in Zukunft stehen soll. Öffnen Sie Ihren Kunden, Mitarbeitern und Partnern die Augen für das, was Sie gemeinsam erreichen können. Gestalten Sie mit uns Ihre erfolgreiche Zukunft.



# VON ANDEREN LERNEN – WARUM PILOTEN IM OP LANDEN



**U**ns schwebt täglich ein Fragezeichen im Kopf herum: Da haben sich Unternehmen das Ziel gesetzt, dramatisch erfolgreicher zu sein als alle anderen – und tun dann genau das Gleiche wie alle anderen! Wie soll das funktionieren? Die gleichen Zutaten im Topf, dann vielleicht etwas besser gerührt – was kommt dabei heraus? Richtig, das gleiche Gericht, das etwas besser gerührt wurde. Aber mehr auch nicht.

Nicht die hohen Ziele sind das Problem – die unterschreiben wir sofort! Das Problem ist das Konzept, das sich dahinter verbirgt: das Benchmarking. Es ist nachvollziehbar-verständlich-normal-üblich, den Besten in der Branche nachzueifern. Ja. Und es ist grundfalsch! Im Klartext:

Wenn Sie immer nur die Erfolgsrezepte der üblichen Verdächtigen kopieren, dann können Sie nur eins werden: ein weiterer üblicher Verdächtiger. Viel mehr ist nicht drin. Kann ja gar nicht.

Viel zu viele Unternehmen schauen tagtäglich in ihren gewohnten Tunnel. Jeder ahmt die gleichen Ideen nach wie all die anderen Wettbewerber auch. Und das heißt auch: Jeder übersieht die gleichen Chancen, die rechts und links von der Hauptstraße liegen. Und wenn sich doch mal jemand ins unerforschte Gelände wagt und eine mutige Idee abseits der üblichen Branchenlösung findet, dann wird er ganz schnell zurückgepiffen – von den institutionalisierten Bedenkenträgern mit ihren toxischen Killerfragen: »Wer hat das schon so gemacht?«,

»Welche Best Practice steht dahinter?«, »Wie lautet das Erfolgsrezept?« Dabei steckt ja ein guter Kern im Benchmarking: Von anderen lernen – das ist goldrichtig! Aber das reflexhafte Benchmarking gegen den Branchenführer nutzt das Potenzial dieser Idee nicht, sondern produziert bestenfalls Durchschnitt und spielt den Ewiggestrigen und Bremsern in die Karten.



### **Lufthansa-Piloten landen im OP**

Wer seine hohen Ziele ernst nimmt und wirklich einen Unterschied machen will, sollte den Querdenkerblick über den Tellerrand seiner Branche richten. So wie bei der Lufthansa Technical Training. Eigentlich macht man dort Lufthansa-Mitarbeiter fit für den Arbeitsalltag. Eigentlich. Doch jetzt landen die Piloten auch im OP! Gemeinsam mit den Medizinerinnen verbessern sie die Sicherheitsstandards im Krankenhaus. Know-how-Transfer vom Feinsten – was für ein Geniestreich! Logisch, dass die extremen Standards aus der Luftfahrt das Krankenhaus sicherheitstechnisch ordentlich fit machen, oder? Aber darauf kommen Sie nur, wenn Sie die Branchengrenzen im Kopf eliminieren.

### **Google trifft P&G**

Wäre es nicht cool, mal was komplett anderes zu machen? Nicht für immer, aber zumindest für einige Wochen. Wie wäre es beispielsweise, vier Wochen lang im Büro eines Stararchitekten zu arbeiten und bei der Entstehung eines spektakulären Gebäudes dabei zu sein? Oder als Bassist mit einer Rockband auf Tour zu gehen? Oder bei einem Actionfilm Regisseur zu sein? Also, wir fänden das klasse. Es gibt da nur ein kleines Problem: Wir haben nur ein Leben.

Das haben auch zwei amerikanische Unternehmen gemerkt, die unterschiedlicher nicht sein könnten: Google und Procter & Gamble. Der Internetriese und der traditionsreiche Konsumgüterhersteller haben erkannt, dass es für Mitarbeiter sehr wertvoll ist, ihren Erfahrungshorizont immer wieder zu erweitern. Und natürlich macht das diese Mitarbeiter auch wertvoll für den Arbeitgeber. Deshalb haben Google und P&G eine HR- und Managementinnovation ins Leben gerufen, die so einfach wie genial, so unkompliziert wie revolutionär, so schlicht wie effektiv ist: Sie tauschen Mitarbeiter aus. Oder ganze Mitarbeiterteams. Für eine begrenzte Zeit und um voneinander zu lernen.

Vielleicht kennen Sie so etwas Ähnliches aus der Politik: Im Zeichen von Europa tauschen etwa das deutsche und das französische Finanzministerium regelmäßig Mitarbeiter aus. Bloß dass sich deren Jobs kaum voneinander unterscheiden. Google und P&G dagegen könnten unterschiedlicher kaum sein: Produkte, Geschäftsmodelle, Unternehmenskultur. Und genau das macht den Mitarbeiteraustausch so spannend! Die beiden Unternehmen haben erkannt, was seit vielen Jahren auch eine unserer Kernbotschaften ist: In der eigenen Branche kannst du nichts radikal Neues entdecken, also suche nach coolen Ideen in Branchen, die von deiner möglichst weit entfernt sind. Wenn ich als HypoDeutschedresdnercommerzbank meinen Service verbessern will, schaue ich nicht, wie die Volksundspareisenkasse das macht, sondern sehe mir zum Beispiel das Servicekonzept der Ritz-Carlton-Hotels an.



## Kirchhoff und Porsche Consulting

Wenn die Nachbarn den Dachgepäckträger aufs Auto schnallen, dann wissen wir: Es ist Sommer! Und Reisezeit, die beste Zeit des Jahres – um das Auto stehen zu lassen. Weil man sich damit einiges an Stress erspart: das Ausharren auf klebrigen Ledersitzen zum Beispiel. Die Diskussion, wer denn nun die Wasserflasche aus dem Auto geräumt hat. Und den Anblick verzweifelter Mütter, denen schon vor Stunden die Antworten auf die Frage »Wann sind wir endlich da?« ausgegangen sind. Reisezeit ist Stauzeit. Und wer schon mal im Hochsommer im Stau gestanden hat, der hat sich garantiert auch schon mal gefragt, warum auf der Baustelle, die seit zwei Stunden alle Autoinsassen zur unfreiwilligen Zen-Meditation nötigt, kein Mensch zu sehen ist. Niemand. Weit und breit nicht.

Rund 250 Baustellen mit einer Gesamtlänge von knapp 1.000 Kilometern werden nach Berechnungen des ADAC während der diesjährigen Hauptreisezeit in Deutschland zu Rekordstaus führen. Jeder Autofahrer steht pro Jahr durchschnittlich mehr als 60 Stunden im Stau. Baustellen sind nach Schätzungen des Clubs für rund ein Drittel der Zeit verantwortlich, die wir im Stau verbringen. Und damit belasten sie nicht nur uns, unsere Beziehungen und unsere Umwelt, sondern sind auch ein dicker Kostenfaktor für die Volkswirtschaft. Auf rund 122 Milliarden Euro schätzt Jörg Kaiser von Porsche Consulting den jährlichen Schaden. Und hat mit seinem Beraterteam eine Lösung erarbeitet, wie man dem entgegenwirken kann.

Nämlich mit exakt derselben Art von Prozessoptimierung, wie sie in der Autoindustrie seit der »Toyota-Revolution« praktiziert wird. Denn die vielen schlecht gemanagten Baustellen haben ihre Ursachen in denselben Organisationsmängeln, die Porsche Ende der Achtziger fast das Rückgrat gebrochen hätten. Wie viel weniger Baustellen gäbe es, wenn überall »just in time« gearbeitet würde. Genial, dass das praktische Wissen eines Sportwagenbauers einem Straßenbauunternehmen weiterhelfen kann. Wo unterschiedliche Welten aufeinanderprallen, wird Energie frei – und das kann extrem produktiv sein.

Bei F. Kirchhoff Straßenbau glaubte man: Gerade in dieser Fremdheit liegt das Potenzial. Solange wir nur weiter denken, was wir immer denken, werden wir nicht herausfinden, wie man es auch anders machen könnte – also: Lasst uns über den Tellerrand schauen! Die Kirchhoff-Leute waren bereit, sich von jemandem beraten zu lassen, der die ungeschriebenen Gesetze der Baubranche gar nicht kannte. Der anders dachte. Porsche denkt anders.

Und plötzlich funktionieren Baustellen effizient: 300 Tonnen Asphalt pro Stunde statt nur 180. Sieben Tage für vier Kilometer Autobahn statt dreizehn Tage. 40 Prozent weniger Staus. 40 Prozent weniger Energieverbrauch auf der Baustelle. 50 Prozent kostengünstigere Bauprojekte, und zwar ohne zusätzliche Investition in Technik. Allein durch veränderte Abläufe, bessere Absprachen und Just-in-Time-Philosophie.

Hätte Kirchhoff darauf nicht selbst kommen können? Wir glauben: nein. Weil es jemanden von außen braucht, der einem die Augen für andere Sichtweisen und andere Lösungen öffnet. Der einem zeigt, dass es mehr als einen Weg zum Ziel gibt und dass einer dieser Wege – auch wenn dieser vielleicht steiniger ist als der einbetonierte – sogar kürzer ist. Es braucht den Mut, sich die andere Meinung anzuhören. Sich auf das Risiko einzulassen, dass jemand die Welt, wie man sie kennt, auf den Kopf stellt. Und plötzlich alles viel klarer aussieht. Nur gemeinsam hatten Kirchhoff und Porsche Consulting den 360-Grad-Blick.

### Schauen Sie, was in anderen Gebieten funktioniert.

Möglicherweise ist es dort absolute Routine, ja. Aber bei Ihnen könnte es eine Revolution werden! Wichtig dabei: Es geht nicht darum, die Idee schlicht zu kopieren. Das wäre zu kurz gesprungen. Es geht darum, die Idee zu adaptieren. Dazu müssen Sie eine neue Vorstellung entwickeln, was möglich ist, Ihre eigenen Grenzen ausloten – und sie ein Stückchen verschieben.

Machen Sie sich die Tragweite dieser Gedanken klar: Henry Ford ging einmal mit wachem Blick durch einen Schlachthof in Chicago. Er sah, wie dort die Schweinehälften an einer Art Förderband von der Decke hingen und so von einem Arbeiter zum nächsten transportiert wurden. Er erkannte die Idee dahinter – und adaptierte sie. Das Ergebnis ist bekannt: Die Massenproduktion vom Fließband. Was wäre wohl passiert, wenn Henry Ford sich nur in anderen Autofabriken umgeschaut hätte?

Anja Förster und Dr. Peter Kreuz ■



[www.foerster-kreuz.com](http://www.foerster-kreuz.com)

## FÖRSTER & KREUZ

BUSINESS-QUERDENKER  
KEYNOTE-SPEAKER

**A**nja Förster und Dr. Peter Kreuz verkörpern eine neue Generation von Vordenkern für Wirtschaft und Management. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen die Spielregeln der Wirtschaft von morgen. Der Abschied von alten Reiseführern, gewohnten Wegen und ausgetrampelten Pfaden.

Förster & Kreuz sind Unternehmer und erfolgreiche Buchautoren. Sie leben das, was sie schreiben – sie gehen schon mal vor und nehmen Sie mit ihrer Inspiration gern mit auf neue, spannende unternehmerische Wege.

Anja und Peter sind miteinander verheiratet. Sie leben und arbeiten in Heidelberg und in Frankreich, halten Keynote-Vorträge in Europa und der ganzen Welt. Stets interessiert, von anderen Kulturen zu lernen, haben sie über 70 Länder bereist. Sie brauchen kein Institut, keine Akademie und kein Chef-Büro. Was sie brauchen: Freiraum. Was sie suchen: inspirierende Orte, pionierhafte Unternehmen und visionäre Menschen. Was sie entdecken: neue, erfrischende Ideen, überraschende Einstellungen und revolutionäre Konzepte.



Anja Förster, Peter Kreuz: **Hört auf zu arbeiten!**  
Eine Anstiftung, das zu tun, was wirklich zählt.  
Pantheon 2014, ISBN 978-3570551899



Der BACKSTAGE REPORT von Förster & Kreuz ist der meistgelesene unabhängige Management-Newsletter im deutschsprachigen Raum. Ideen, die alles, außer gewöhnlich sind. Projekte, die Spuren hinterlassen. Unternehmen, die Leidenschaft kultivieren. Und Menschen, die mutig vom Mainstream abweichen – und dabei jede Menge Spaß haben.

Kostenlos anmelden: [www.business-backstage-report.com](http://www.business-backstage-report.com)

# FLUID LEADERSHIP: der Weg in die Zukunft

*Die Landkarte der Zukunft wird in der Gegenwart gezeichnet. Um zu verstehen, wie sich die Zukunft entwickeln wird, lohnt sich jedoch durchaus ein Blick in die Vergangenheit. Dazu müssen wir nicht einmal weit zurückschauen: Allein in den letzten 50 Jahren haben sich Gesellschaft und Wirtschaft grundlegend verändert. Unternehmen sind längst Teil eines massiven Veränderungsprozesses, dem sie sich stellen müssen. Die gute Nachricht: Unternehmen können nicht nur reagieren, sie können ihrerseits agieren und mitgestalten.*

**Doch zunächst der Blick zurück:**

## **Von der industriellen Produktion zum kreativen Netzwerk**

Begleiten wir Siegfried Müller, Jahrgang 1955, auf seinem Weg als Arbeitnehmer bis zum Vorruhestand im Jahr 2015. Mit 14 Jahren beginnt er nach dem Besuch der Volksschule eine Lehre als Dreher. Das ist in der stark von industrieller Fertigung geprägten Arbeitswelt völlig normal. 1970 erlernen 47 Prozent aller Schüler einen Beruf im produzierenden Gewerbe. Die Hochschulreife erwerben dagegen nur etwa 25 Prozent der Schüler; lediglich 65.000 Jugendliche aus Siegfried Müllers Jahrgang beginnen danach ein Studium. Das entspricht einer Quote von ca. 15 Prozent. Zu Beginn der Lehre kaufen Siegfrieds Eltern übrigens ihren ersten Schwarzweiß-Fernseher. Die erste Sendung, die sie gemeinsam anschauen, ist die Mondlandung im Jahr 1969. Die Programme aller drei Sender beginnen um 16:30 Uhr und enden spätestens um 23:30 Uhr. Vorher und hinterher gibt es das Testbild. Die Telefone haben eine Wählscheibe. Nach drei Jahren Lehre wird Siegfried Müller zum Grundwehrdienst einberufen. 18 Monate später geht er zurück in seinen Ausbildungsbetrieb. Dort arbeitet er heute noch. Selbstverständlich hat er sich zum CNC-Fräser weitergebildet. Jetzt freut er sich auf den Vorruhestand im nächsten Jahr. Dann wird er 60 Jahre alt sein und 45 Jahre gearbeitet haben.

## **Arbeit als Broterwerb**

Die Arbeitskultur, in der Siegfried Müller sich bewegt, war vor allem von Wirtschaftswachstum, Aufschwung und von der Sozialpartnerschaft geprägt. Der Kontrakt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer lautete »Loyalität« gegen »Sicherheit«. Die Wahl des Arbeitgebers war, ähnlich wie die Wahl des Ehepartners, eine Entscheidung auf Lebenszeit. Ein weiteres, entscheidendes Merkmal dieser Zeit ist, dass »Kopfarbeit« klar von der ausführenden Arbeit getrennt war.

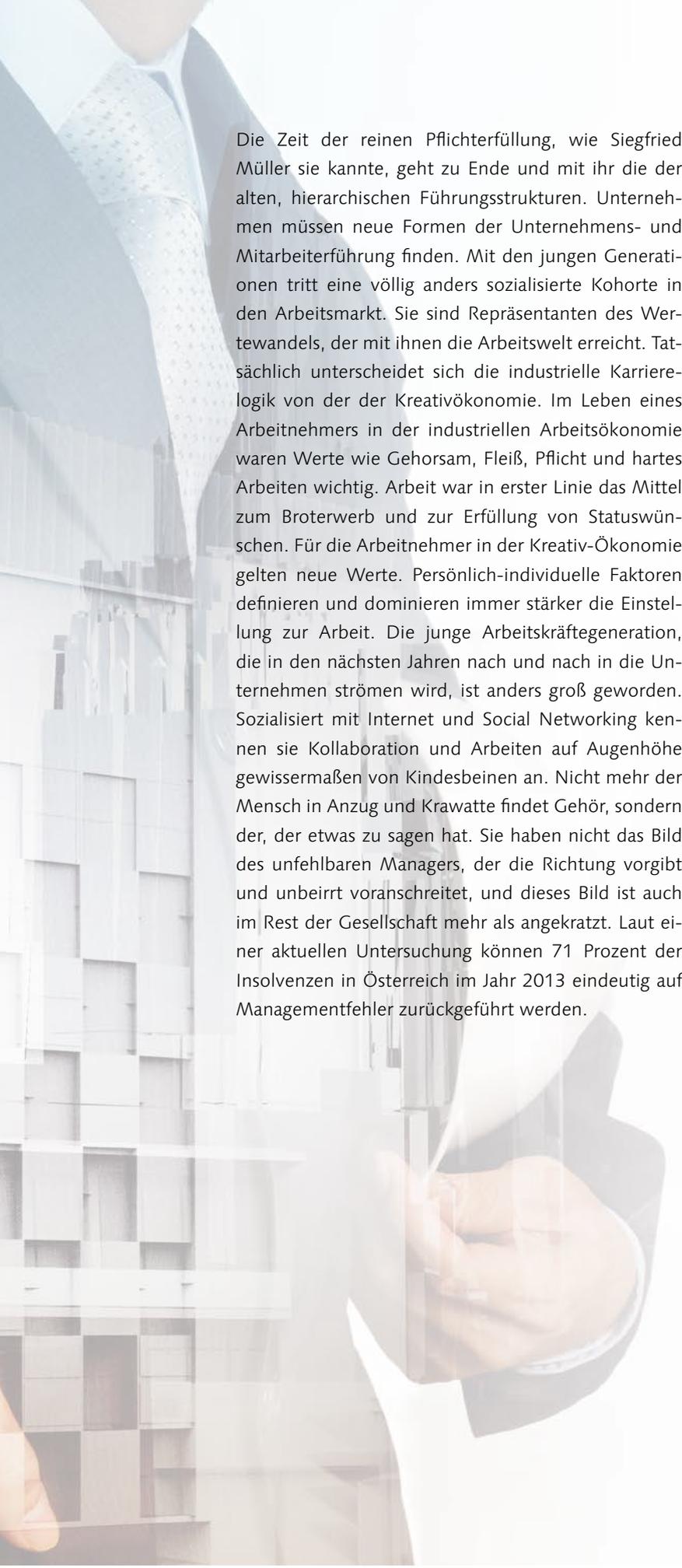


Für Betriebe mit Massenproduktionen in genau definierten Prozessen waren hierarchische Führungsstrukturen nach militärischem Vorbild besonders effizient.

Doch genau diese Massenproduktionen und Routineabläufen werden immer weniger. Heute arbeiten von den knapp 40 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland statt 47 Prozent im Jahr 1970 nur noch ca. 20 Prozent im produzierenden Gewerbe. Die Tendenz ist weiter fallend. Mehr als 52 Prozent der Arbeitnehmer arbeiten in Wirtschaftsbereichen, in denen es hauptsächlich um Dienstleistung geht. Der Rest verteilt sich auf Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Sonstige Arbeit. Die Studienanfängerquote liegt mit mittlerweile 506.600 Studenten und Studentinnen bei 56 Prozent.

### **Vom Geldverdienen zur Sinnsuche**

Boris Neuland, 30 Jahre alt, Maschinenbauingenieur, hat den Arbeitgeber bereits zweimal gewechselt, bevor er sich bei einem B2B-Unternehmen bewirbt. Vorher hat er sich in Social-Media-Netzwerken sorgfältig über mehrere potentielle Arbeitgeber informiert. Ihn interessiert, in welchen Strukturen er arbeiten wird, ob Projektarbeit in Eigenregie, wie er sie seit seinem Studium gewohnt ist, möglich ist und ob sein Engagement nicht nur finanziell honoriert, sondern auch wertgeschätzt wird. Er verlangt flexible Arbeitszeiten und fragt sich, wie er private Interessen oder womöglich eines Tages Beruf und Familie unter einen Hut bringen wird. Nicht zuletzt muss sein zukünftiger Arbeitgeber einen aus seiner Sicht sinnvollen Beitrag zur Gesellschaft leisten. Und er geht nicht davon aus, dass er bis zum Ende seines Arbeitslebens, das deutlich über 60 Jahre sein wird, dort tätig sein wird.



Die Zeit der reinen Pflichterfüllung, wie Siegfried Müller sie kannte, geht zu Ende und mit ihr die der alten, hierarchischen Führungsstrukturen. Unternehmen müssen neue Formen der Unternehmens- und Mitarbeiterführung finden. Mit den jungen Generationen tritt eine völlig anders sozialisierte Kohorte in den Arbeitsmarkt. Sie sind Repräsentanten des Wertewandels, der mit ihnen die Arbeitswelt erreicht. Tatsächlich unterscheidet sich die industrielle Karriere-logik von der der Kreativökonomie. Im Leben eines Arbeitnehmers in der industriellen Arbeitsökonomie waren Werte wie Gehorsam, Fleiß, Pflicht und hartes Arbeiten wichtig. Arbeit war in erster Linie das Mittel zum Broterwerb und zur Erfüllung von Statuswünschen. Für die Arbeitnehmer in der Kreativ-Ökonomie gelten neue Werte. Persönlich-individuelle Faktoren definieren und dominieren immer stärker die Einstellung zur Arbeit. Die junge Arbeitskräftegeneration, die in den nächsten Jahren nach und nach in die Unternehmen strömen wird, ist anders groß geworden. Sozialisiert mit Internet und Social Networking kennen sie Kollaboration und Arbeiten auf Augenhöhe gewissermaßen von Kindesbeinen an. Nicht mehr der Mensch in Anzug und Krawatte findet Gehör, sondern der, der etwas zu sagen hat. Sie haben nicht das Bild des unfehlbaren Managers, der die Richtung vorgibt und unbeirrt voranschreitet, und dieses Bild ist auch im Rest der Gesellschaft mehr als angekratzt. Laut einer aktuellen Untersuchung können 71 Prozent der Insolvenzen in Österreich im Jahr 2013 eindeutig auf Managementfehler zurückgeführt werden.

### **Potenziale sehen und nutzen**

Die alten Hierarchien, in denen Mitarbeiter in erster Linie Befehlsempfänger waren, werden sich nach und nach auflösen. Das verursacht Führungskräften, von denen viele noch wie Siegfried Müller in der industriellen Arbeitskultur groß geworden sind, so lange schlaflose Nächste, wie sie sich dem Wandel nicht stellen. Doch was müssen Führungskräfte tun? Eine moderne Führungskraft schätzt die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, inspiriert, weckt Interesse und fordert ständig neu dazu auf, an der Weiterentwicklung des Unternehmens mitzuarbeiten. Unternehmen der Zukunft sind keine abgeschlossenen Räume mit un hinterfragten Strukturen und Regeln. Mitarbeiter denken vernetzt und über den Tellerrand, sprich: die Werkstare, hinaus. Damit müssen Manager erst umzugehen lernen. Dass das notwendig ist, zeigt die Tatsache, dass der »War for Talents« vorbei ist – und die Talente gewonnen haben. Zukunftsfitte Unternehmen werden darin keine Bedrohung, sondern eine große Chance sehen, immer wieder aufs Neue talentierte Menschen anzuziehen und deren Erfahrungen und Netzwerke in die eigenen zu integrieren. Einen Future Leader zeichnet Offenheit aus und die Fähigkeit, alle Mitarbeiter, auch die älteren, für neue Formen der Kollaboration zu begeistern. Eine weitere große Herausforderung wird in den nächsten Jahren das Zusammenspiel zwischen Jung und Alt werden. Soziologen unterscheiden heute bis zu sechs verschiedene Kohorten im Arbeitsleben: von den Auszubildenden der Generation Z über die auf dem Höhepunkt ihrer Karriere stehende Generation X bis zu den Babyboommern am anderen Ende der Altersskala. Innerhalb eines halben Jahrhunderts sind sie grundsätzlich unterschiedlich sozialisiert. Teambuilding heißt in Zukunft, die verschiedenen Perspektiven auf das Leben und die Arbeitswelt – so wie die eigene – zu reflektieren und zu verstehen. Eine zukunftsfähige, offene Unternehmenskultur braucht Führungskräfte, die den Faktor Mensch in seiner Unterschiedlichkeit und Vielfalt als Quelle des Fortschritts zu schätzen wissen. Dazu gehört Vertrauen zu schenken und Kontrolle abzugeben. Fluid Leadership beinhaltet eine neue Führungsphilosophie. Nicht mehr das hierarchische Modell, in dem die Aufgabe von Führungskräften »Recruit, Train, Supervise, Retain« war, bringt langfristigen Unternehmenserfolg, sondern »Initiate, Engage, Collaborate, Evolve«.

Jürgen Schöntauf ■



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

## **JS** JÜRGEN SCHÖNTAUF

Zukunft. Heute. Gestalten.

Jürgen Schöntauf ist Experte für die Arbeitswelten von morgen. Sein Thema: Wie müssen sich Unternehmen verändern, um mit den großen gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt zu halten? Um nicht den Anschluss zu verpassen, sondern langfristig erfolgreich zu sein?

Seit über 20 Jahren zeigt er Unternehmern und Führungskräften, wie sie sich aus der Abhängigkeit »des Marktes« befreien und ihre Zukunft selbst in die Hand nehmen. Als engagiertes Mitglied der deutschen Wertekommission und Future Circle Member ist er zutiefst davon überzeugt, dass jedes Unternehmen einen wertvollen Beitrag zu unserer Gesellschaft leisten kann – und muss, um langfristig erfolgreich zu sein. »Wer seinem Tun einen Sinn gibt, wird gemeinsam mit seinen Mitarbeitern und Geschäftspartnern Außergewöhnliches leisten. Wer sich nicht fragt, warum er was tut, wird die Zukunft nicht erleben. So einfach ist das.«

Provokant, enthusiastisch, mit viel Humor und Selbstironie gibt der gefragte Keynote-Speaker seinem Publikum Orientierung mit der Perspektive auf langfristige Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Als Vorausdenker verknüpft er Fakten, Wissen und Prognosen und zeigt, dass die Zukunft besser wird als viele Menschen glauben.



*Jürgen Schöntauf: Generation Y ante portas.  
In: fluidmanager 04, 2013, S. 14-18.*



*Jürgen Schöntauf: Kontrollverlust. Wie sich die Rolle von Führungskräften verändert.  
In: Made in Germany 2014/2015, Landsberg 2014, S. 30-33.*

# Betriebliche Gesundheit –

## WIRTSCHAFTLICHKEIT UND WOHLERGEHEN



**W**as ist gute Mitarbeiterführung? Darüber sind sich offensichtlich viele Chefs immer noch uneinig. Viele meinen, dass das Einfordern von Zielen und Zahlen als Führungsqualität völlig ausreicht. Andere fragen sich: Passen Wirtschaftlichkeit und Wohlergehen überhaupt zusammen?

Die meisten Chefs meinen: nein.

**ICH, PETER BUCHENAU, SAGE: JA!**

In deutschen Unternehmen sieht Führung heute leider so aus, dass 33 Prozent aller Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei einer ernststen Erkrankung nicht nach Hause schicken. Und sogar 17 Prozent sagen, von häufig kranken Mitarbeitern sollte man sich trennen. Aber auch mit ihrer eigenen Gesundheit gehen Führungskräfte schonungslos um. 58 Prozent von ihnen gehen auch mit einer mittelschweren Erkältung zur Arbeit, weitere 29 Prozent arbeiten von zu Hause aus. So das Ergebnis einer Umfrage der Hochschule Coburg aus dem Jahr 2012.



Leider gilt in Deutschland die Anwesenheit am Arbeitsplatz immer noch als Leistungs- und Karrierekriterium, egal ob Angestellter oder Führungskraft. Jeder sieht, wenn man um 16 Uhr nach Hause geht, und es wird einem scherzhaft vorgeworfen, man habe einen Halbtagsjob. Keiner sieht aber, dass gerade Führungskräfte oft schon um 5 Uhr in der Firma sind oder am Abend bis Mitternacht arbeiten. Dazu kommt noch erschwerend, dass 63 Prozent der Manager – ich betone hier Manager, und nicht Führungskräfte – sagen, in ihrem Unternehmen würden nur Mitarbeiter mit besonders langen Arbeitszeiten bevorzugt befördert. Diese Manager haben wahrscheinlich die IBM-Studie aus dem Jahr 2010 nicht gelesen, warum Mitarbeiter tatsächlich befördert werden.

Fragt man weiter Führungskräfte nach organisatorischen Möglichkeiten, den Krankenstand und damit die Kosten zu senken, geben erstaunlicherweise 81 Prozent an, ein systematisches Gesundheitsmanagement könne helfen. Weitere 72 Prozent der Führungskräfte sehen in der Verbesserung des Betriebsklimas eine zusätzliche sinnvolle und schnell umsetzbare Möglichkeit. Aber warum handeln Führungskräfte dann nicht entsprechend? Das Ergebnis einer Auswertung mehrerer Hundert Studien der Initiative Gesundheit und Arbeit zeigt, dass sich mit betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention sowohl Kosten reduzieren als auch die Gesundheit der Beschäftigten verbessern lassen. Unter anderem können die Fehlzeitenraten von Beschäftigten durch Programme der Gesundheitsförderung um durchschnittlich 26 Prozent reduziert werden. Demnach spart jedes Unternehmen Geld. Für jeden investierten Euro bekommt man vereinfacht gesagt zwischen zwei und zehn Euro zurück und hat somit einen positiven Return on Investment (ROI).

Was viele nicht zu wissen scheinen: Auch Gesundheit ist ansteckend. Doch scheinen die meisten Führungskräfte lieber das Geld aus dem Fenster zu werfen, als zuzugeben, dass sie ein Problem haben, denn jede Veränderung tut ja bekanntlich weh.

Dabei führt gesundheitsbewusste Führung zu einer nachhaltigen und positiven Leistungsspirale. Gesunde Mitarbeiter sind motivierter, machen dadurch weniger Fehler und die Qualität steigt. Eine gesteigerte Qualität bedeutet weniger Produktionskosten und somit einen höheren Profit. Diese neue Führungsmethode stellt sowohl für Mitarbeiter und Führungskräfte als auch für das Unternehmen oder die Organisation eine Win-Win-Situation dar. Sie als Führungskraft müssen immer authentisch bleiben und Gesundheit vorleben.

Gesundheitsbewusste Mitarbeiterführung fängt bei der richtigen Selbstführung an. Wir erinnern uns: Gesundheit ist ansteckend. Das kann man immer wieder bei diesen Lach-Yoga-Kursen erleben. Das sollten Sie übrigens unbedingt mal versuchen. Denn Sie können Ihren Mitarbeitern nicht gesundheitsbewusstes Handeln und Arbeiten predigen, wenn Sie es nicht selbst tun. Wenn Sie abnehmen möchten, würden Sie ja auch nicht zu einem Ernährungsberater gehen, der 180 Kilogramm wiegt. Schon sind wir wieder beim Thema Selbstverantwortung und Veränderung. Mitarbeiter werden nicht gesünder leben, wenn ihre Vorgesetzten nicht mitmachen.

Tödlich ist es auf alle Fälle, wenn lediglich ein neues Etikett »gesundheitsgeprüft« aufgeklebt wird. Und »tödlich« kann man hierbei durchaus wörtlich nehmen. Denn die Folgen von Burn-out haben mittlerweile den Herzinfarkt auf Platz 1 abgelöst.

Gesundheit ist ein Erfolgsfaktor und gesundheitsbewusste Führung hat sich mittlerweile als Erfolgsmultiplikator eines Unternehmens bewiesen. Nun gilt es, durch intensive Schulungen der Führungskräfte einen Kulturwandel zu vollbringen. Dass sich das lohnt, hat die London Underground gezeigt. Seit Einführung von gesundheitsbewusster Führung konnten jährlich die Personalkosten um 455.000 Pfund reduziert werden, ohne einen Mitarbeiter zu entlassen. Sogar 1,3 Millionen Schweizer Franken Einsparungen konnte die National Suisse Versicherung verzeichnen, nachdem diese auf gesundheitsbewusste Führung umgestellt hat.





### Prävention lohnt sich

Das Zusammenspiel von Leistung und Gesundheit ist leider in den bisherigen Managementansätzen noch nicht etabliert. In den bisherigen Ansätzen geht es hauptsächlich um das kurzfristige maximale »Abgreifen« von Leistung und Gewinn. Eine Integration von Leistungsfähigkeit und der Gesundheit eines Einzelnen wäre dabei eher rein zufällig. Wann der Einzelne letztendlich mit seiner Aufgabe überfordert ist, wird erst bemerkt, wenn die Leistungsfähigkeit und Produktivität sinken, also im übertragenen Sinne auf einen Produktionsbetrieb reflektiert, wenn die Produktion anfängt zu stottern oder gar nach gewisser Zeit im Extremfall ausfällt. Liebe Manager, Ihre Produktionsabläufe und Prozesse warten Sie doch auch regelmäßig. Führen Feedbackgespräche und wenden Kaizen und die 5A-Methode an. Nur so ist sichergestellt, dass die Produktion gewinnoptimiert produziert. Tun Sie das auch bei Ihren Mitarbeitern? Warten Sie diese? Positiv sei zu vermerken, dass einzelne Führungskräfte die Vorteile von gesundheitsbewusster Führung zwischenzeitlich erkannt haben. Ihnen sei unser Dank. Dies geschieht leider oft nur mit schwachem oder sehr schleppendem Erfolg. Größter Hemmschuh sind dabei die anderen Managementkollegen, welche nicht das Rückgrat haben, der einen Führungskraft zur Seite zu stehen, um gemeinsame Verbesserungen zu erreichen. Nein, diese Manager stellen sich massiv gegen eine Veränderung. Eine Veränderung tut erst einmal weh. Sich aus dem Gefühl der Sicherheit zu entfernen und neue, unbekannte Wege zu gehen, ist zudem ein Risiko. Handeln müssen Sie, denn Gesundheit ist Chefsache.

Aber lassen Sie mich zum Abschluss meinen Kollegen Hermann Scherer zitieren: »Wenn Sie immer nur das tun, was Sie immer schon getan haben, dann werden Sie nur bekommen, was Sie immer schon bekommen haben; Sie als Unternehmer, Chef oder Führungskraft haben es selbst in der Hand, ob Sie morgen erfolgreich und zudem gesund sind. Der 6te Kondratjew ist auch in Ihrem Unternehmen nicht mehr aufzuhalten. Gesundheit ist der Erfolgsfaktor von morgen. Gehören Sie zu den Gewinnern?«

Peter Buchenau ■





[www.peterbuchenau.de](http://www.peterbuchenau.de)

## Peter Buchenau

Ratgeber, Redner, Kabarettist

**S**chlau denken – blöd handeln, darin sind viele Chefs Weltmeister. Umsatz, Profit und Effektivität sinkt, das muss nicht sein. Der Führungsquerdenker Peter Buchenau hilft. Er ist ein Mann von der Praxis für die Praxis. Auf der einen Seite Vollblutunternehmer und Geschäftsführer der eibe AG, einem der Marktführer für Spielplätze und Kindergarteneinrichtungen, auf der anderen Seite Keynote-Speaker, Autor, Kabarettist und Dozent an Hochschulen. Seinen Karriereweg startete er als Führungskraft bei internationalen Konzernen im In- und Ausland, bis er schließlich 2002 sein eigenes Beratungsunternehmen gründete. Sein breites und internationales Erfahrungsspektrum macht ihn zum gefragten Interim Executive, Experten und Redner. In seinen Vorträgen verblüfft er die Teilnehmer mit seinen einfachen und schnell nachvollziehbaren Praxisbeispielen. Er versteht es wie kaum ein anderer, ernste und kritische Führungsthemen so unterhaltsam und kabarettistisch zu präsentieren, dass die emotionalen Highlights und Pointen zum Erlebnis werden. Zudem ist Peter Buchenau Herausgeber der Buchserien Chefsache und Löwenliga im Springer Verlag.



*Peter Buchenau: Der Anti-Stress-Trainer.  
10 humorvolle Soforttipps für mehr Gelassenheit.  
2. Auflage, Wiesbaden 2014, ISBN 978-3-658-02394-2*



*Peter Buchenau (Hrsg.): Chefsache Gesundheit.  
Der Führungsratgeber fürs 21. Jahrhundert.  
Wiesbaden 2013, ISBN 978-3-658-01418-6*



*Peter Buchenau (Hrsg.): Chefsache Prävention I.  
Wie Prävention zum unternehmerischen Erfolgsfaktor wird.  
Wiesbaden 2014, ISBN 978-3-658-03612-6*

# »Fitte Mitarbeiter

Im Gespräch mit Boris Schwarz, dem Experten für Gesundheit und mehr Lebensenergie (Speaker, Dozent und Bestsellerautor)



**B**urn-out, Bore-out, Rückenbeschwerden, Bandscheibenvorfall, Bluthochdruck, Übergewicht, Diabetes, Migräne, alles Gründe für Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen in deutschen Unternehmen, Tendenz steigend. Die Berechnung von Krankheitskosten erfolgte bis vor einigen Jahren in Deutschland ausschließlich über die Abwesenheitszeiten (Absentismus) kranker Arbeitnehmer. Einen immer größer werdenden Stellenwert nehmen allerdings die Auswirkungen von Präsentismus in deutschen Unternehmen ein. Präsentismus beschreibt das Verhalten von Arbeitnehmern, die trotz ihrer Erkrankung zur Arbeit gehen. Präsentismus verursacht inzwischen zwei Drittel der Kosten, die Unternehmen durch Krankheit entstehen. Erschreckend ist auch die Zunahme an ernährungsbedingten Stoffwechselerkrankungen, wie Diabetes mellitus Typ II. Experten sprechen inzwischen von einer Epidemie und beziffern die Zahl der Betroffenen auf rund 10 Millionen. Hochrechnungen zu Folge soll sich die Zahl der Erkrankten bis 2025 verdoppeln. Auch Erkrankungen des Muskel- und Skelett-Systems, wie Polyarthrit und Arthrose, weisen steigende Zahlen von über 10 Prozent auf. Gelenk- und Rückenbeschwerden sind übrigens nach wie vor die häufigste Ursache für Krankschreibungen in Deutschland. Rund jeder fünfte Beschäftigte lässt sich wegen Rückenproblemen behandeln. Durch die eingeschränkte Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern entstehen Unternehmen Kosten in Milliardenhöhe.

## **Doch was tun, Herr Schwarz? Auf junge Mitarbeiter setzen?**

Nun, laut Statistischem Bundesamt wird im Jahr 2020 jeder dritte Erwerbstätige älter als 50 Jahre alt sein. Doch auch gerade junge Arbeitnehmer leiden in

zunehmendem Maße an den sogenannten Volkskrankheiten wie Rückenschmerzen, hohem Blutdruck oder Übergewicht. Alarmierend hierbei zu betrachten ist, dass gerade junge Arbeitnehmer häufiger krankgeschrieben werden als ältere, dies jedoch (noch) nicht in der Statistik auffällt, da diese sich schneller wieder gesundschreiben lassen. Der hohen Anzahl von Krankschreibungen steht eine relativ kurze Krankschreibungsdauer gegenüber, wohingegen bei den älteren Beschäftigten die Tendenz eher umgekehrt ist.

## **Woran liegt dies Ihrer Meinung nach?**

Es ist im Prinzip in einem Satz auf den Punkt zu bringen. Der »moderne« Mensch bewegt sich zu wenig und isst zu viel. Und damit sage ich nichts Neues, denn im Prinzip wissen wir dies alle. Wie heißt es doch so schön: »Wir haben kein Wissens-, sondern ein Umsetzungsproblem« in Deutschland.

## **Und was tun Sie dafür, dass Unternehmen wieder sinkende Krankenstände verzeichnen können?**

Viele Unternehmen setzen bereits auf Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und veranstalten regelmäßig Gesundheitstage. Und zu solchen Gesundheitstagen werde ich, neben Jahres-Kick-offs oder anderen Veranstaltungen, als Redner gebucht. Ich diene dann quasi als Zündfunke und löse bei meinen Zuhörern einen Handlungsimpuls aus. Mir gelingt es letztlich, die richtigen Knöpfe in den Köpfen meiner Zuhörer zu drücken. Denn schließlich kann ich ihnen maximal die Schuhe binden, gehen müssen sie selbst. Und da wären wir auch schon beim Thema Eigenmotivation, denn ohne Eigenmotivation geht nichts! Und diese erreiche ich durch bildhafte, verständliche Aufklärung.

# erreichen mehr.«



Meinen Zuhörern wird bewusst, dass niemand anders für ihre Gesundheit verantwortlich ist als sie selbst.

## Und das funktioniert?

Gott sei Dank, denn sonst hätte ich nichts zu essen. Nein, mal Spaß beiseite. Das Bewusstsein, etwas für die Mitarbeiter zu tun, wird immer größer, und führende Unternehmen wissen nicht nur, dass »fitte Mitarbeiter mehr erreichen«, sondern auch, dass sich der Return of Investment (ROI) bei der Implementierung von BGM bzw. die Durchführung von Gesundheitstagen mehrfach auszahlt.

## Hätten Sie denn einen Tipp für unsere Leser, was sie für fittere Mitarbeiter tun können?

Klar, sie sollen mich buchen.

## Gute Idee! Geben Sie uns eine kleine Geschmacksprobe?

Selbstverständlich! Ich möchte drei Tipps und Anregungen geben.

### TIPP NR.1:

#### Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter genügend Wasser trinken

Ohne Wasser könnten wir nicht lange überleben. Dies weiß jedes Kind. Doch auch bei vielen Stoffwechselfvorgängen ist Wasser essentiell. Die ausreichende Zufuhr ist zum Beispiel wichtig für eine funktionierende Verdauung, für die körpereigene Thermoregulierung und einen aktiven Fettstoffwechsel. Doch leider trinken die meisten Menschen zu wenig davon und die Folgen sind sinkende Leistungsfähigkeit, schlechtes Wohlbefinden und ein niedriges Energielevel. Dazu mal ein paar Zahlen. Bereits der Verlust von 1 bis 2 Prozent Körperflüssigkeit

hat zur Folge, dass unser Blut dicker wird. Unser Herz muss dann mehr leisten und es kann unter anderem zu Kopfschmerzen kommen. 3 bis 4 Prozent lassen unsere Leistungsfähigkeit um bis zu 20 Prozent sinken. 5 bis 6 Prozent führen zu Kraftlosigkeit und Krämpfen. Und bereits 8 Prozent könnten den Tod bedeuten. Daher empfehle ich in meinen Büchern und Vorträgen folgende Trinkformel: »Trinken Sie 30 bis 40 Milliliter Wasser je Kilogramm Körpergewicht und Tag« als Grundversorgung. Für Sportler und Menschen mit körperlich hoher Aktivität, etwa durch ihre berufliche Tätigkeit, empfehle ich eine weitere Formel. Doch diese näher zu erläutern, würde jetzt den Rahmen sprengen.

## Und was können Arbeitgeber aktiv dafür tun, dass ihre Mitarbeiter mehr Wasser trinken?

Sehr gute Frage!

Meine Empfehlung lautet: Stellen Sie Ihren Mitarbeitern kostenloses Wasser zur Verfügung. Dieses könnte aus einer professionellen Schankanlage kommen, wie sie inzwischen in vielen Krankenhäusern eingesetzt werden. Das Wasser durchläuft ein Filtersystem und kann dann mit oder ohne Kohlensäure gezapft werden. Die Miete einer solchen Schankanlage liegt bei rund 80 bis 100 € im Monat und lästiges Kistenschleppen entfällt. Erhöhen Sie im Gegenzug die Preise von zuckerhaltigen Getränken in Ihren Kantinen bzw. bieten Sie diese überhaupt nicht mehr an.

## Was ist denn an zuckerhaltigen Getränken so schlimm?

Getränke wie Limonaden, Cola, Energygetränke und auch Fruchtsäfte enthalten »versteckte« Kohlenhydrate, also Zucker. Und Zucker ist nachweislich nicht nur der



Dickmacher der Nation, sondern auch häufig die Ursache von Zivilisationskrankheiten wie Diabetes und Krebs. Der Pro-Kopf-Zuckerverzehr lag übrigens im Jahr 1900 noch bei rund zwei Kilogramm im Jahr. Heute ist dieser Verzehr im wahrsten Sinne des Worte explodiert, denn es sind sage und schreibe 34 Kilogramm. Das ist eine Steigerung von 1.700 Prozent! Und dieser hohe und ständige Konsum hat zur Folge, dass unser Blutzucker- und Insulinspiegel ständig miteinander konkurrieren. Dieser Umstand lässt mich zu Tipp Nummer zwei übergehen.

#### TIPP NR.2:

##### Snacks in Meetings

Häufig werden bei Meetings reine Insulinbomben wie Kekse, Schokolade oder Ähnliches gereicht, was dazu führt, dass die Insulinspiegel der Mitarbeiter Achterbahn fahren. Dies wiederum hat zur Folge, dass, sobald der Blutzuckerspiegel sinkt, der Mitarbeiter in ein Leistungstief absackt und seine Produktivität nachlässt. Stichwort: Mittagstief. Die Abhilfe hier wären Snacks, die kein Insulin auslösen, wie Nüsse. Nüsse liefern gesunde Omega-3-Fettsäuren, die für eine hervorragende Hirnleistung sorgen und keinerlei Einfluss auf den Insulinspiegel haben. Dazu machen sie (gut gekaut) aufgrund ihrer hohen Energiedichte satt und liefern jede Menge Power. Bieten Sie also Ihren Mitarbeitern und Geschäftspartnern in Meetings und Besprechungen naturbelassene, unverarbeitete und nicht gesalzene Nüsse an. Vorzugsweise Nussmischungen, Walnüsse oder Mandeln.

#### TIPP NR.3:

##### Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr Bewegung

Neben Kooperationen mit Fitnessclubs, Personal Trainern, die in der Mittagspause mit Ihren Mitarbeitern trainieren, können Sie auch Lauftreffs organisieren und mit Ihrem Team zum Beispiel an Firmenläufen teilnehmen, welche inzwischen jährlich in vielen Großstädten stattfinden. Toll in diesem Zusammenhang wäre natürlich, wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangingen. Darüber hinaus könnten Sie dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter weniger in Bewegungsfallen tapen.

##### Bewegungsfallen?

Ja, damit meine ich zum Beispiel Rolltreppen, Aufzüge, Elektrofahrräder und auch das eigene Auto. Apropos: Aktuellen Studien zufolge bewegt sich der Bundesdeutsche heute im Schnitt nur noch rund 1.000 Meter am Tag. Um das Jahr 1900 herum waren es noch 20 Kilometer. Das Schlimme daran: Wir machen uns diesen Umstand nicht bewusst. Falls Sie in Ihrem

Unternehmen »Bewegungsfallen« wie zum Beispiel Aufzüge beherbergen, dann motivieren Sie doch Ihre Mitarbeiter, häufiger das Treppenhaus zu benutzen.

##### Und wie?

Stellen Sie einen DIN A1-Plakat-Bodenaufsteller mit folgender Aufschrift vor den Aufzug:

##### 1. ZEILE:

Bewegung ist Leben!

##### 2. ZEILE:

Ein Pfeil zeigt in Richtung Aufzug mit dem Hinweis »0 Kalorien«.

##### 3. ZEILE:

Ein Pfeil zeigt in Richtung Treppenhaus mit dem Hinweis: »20 Kalorien«.

##### 4./5. ZEILE:

»Treppensteigen ist eine der effektivsten Fitnessübungen und fordert Ihre Oberschenkelkraft. Zudem fördert es Ihre Gesundheit und sorgt für straffe Beine.«

##### 6. ZEILE:

Wir wollen, dass Sie gesund bleiben!

##### 7. ZEILE:

Firmenlogo

\*Rechnen Sie pro Stockwerk zirka 5 Kilokalorien.

Dieses Schild sorgt dann künftig dafür, dass Ihre Mitarbeiter und auch Ihre Kunden ihren Bewegungsmangel bewusstgemacht bekommen. Eventuell hat ein zusätzlicher Aushang im Aufzug Sinn:

»BEWEGUNG IST LEBEN. Unser Bewegungs- und Gesundheitstipp: Treppensteigen ist eine der effektivsten Fitnessübungen und erhält Ihre Oberschenkelkraft. Zudem fördert es Ihre Gesundheit und sorgt für straffe Beine. WIR WOLLEN, DASS SIE GESUND BLEIBEN! Firmenlogo«

##### Herr Schwarz, vielen Dank dafür! Gibt es noch etwas, was Sie unseren Lesern mit auf den Weg geben möchten?

Ja, lassen Sie mich dieses Interview mit folgendem Zitat beenden: »Der Gesunde hat 1.000 Wünsche – der Kranke nur einen.«

Bleiben Sie gesund!



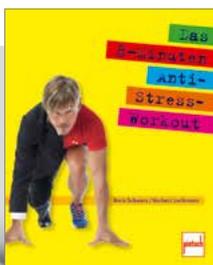
[www.boris-schwarz.de](http://www.boris-schwarz.de)

## BORIS SCHWARZ

SPEAKER + GESUNDHEITSMOTIVATOR

**B**oris Schwarz ist Speaker und Experte für Gesundheit, Ernährung, Fitness und mehr Lebensenergie, freier Dozent und Bestsellerautor.

Er versteht es, auf unterhaltsame Weise Menschen dahingehend zu motivieren, mehr Eigenverantwortung für ihren Körper und letztlich ihre Gesundheit zu übernehmen. Seine Vorträge, Bücher und Seminare sind fachlich fundiert und lösen bei seinem Publikum nachhaltige Handlungsimpulse aus. Dabei nutzt er seine Expertise aus rund 20 Jahren Coaching-Erfahrung, um Menschen aufzuzeigen, wie sie durch eine optimierte Ernährungs- und Bewegungsweise nicht nur schlanker und fitter, sondern auch gesünder und leistungsfähiger werden. Unter anderem hat er im Rahmen dieser Tätigkeiten seine erfolgreiche und in der Praxis erprobte »8-Diamanten-Strategie« sowie das »8-Minuten-Anti-Stress-Workout« entwickelt. Mit seinen Vorträgen und Seminaren motiviert er regelmäßig seine Zuhörer zu einem gesünderen Lebensstil und zeigt ihnen, wie sie mit ein paar Tricks und Kniffen leistungsfähiger werden und letzten Endes bleiben. Boris Schwarz rüttelt mit Witz, Charme und Authentizität, gepaart mit der Fähigkeit, Abläufe des menschlichen Körpers bildhaft und verständlich zu erklären, seine Zuhörer wach und lässt so jede Veranstaltung zu einem Highlight werden. Diese Gabe hat ihm in den letzten Jahren nicht nur die Bezeichnung »Gesundheitsmotivator« eingebracht, sondern auch ihn zu einem der gefragtesten Speaker seines Fachs gemacht. Boris Schwarz' Zuhörer freuen sich über mehr Lebensenergie und eine bessere Gesundheit und seine Auftraggeber über sinkende Krankenstände und gesündere, leistungsfähigere Mitarbeiter.



*Boris Schwarz, Norbert Lochmann: Das 8-Minuten Anti-Stress-Workout. Stuttgart 2013, ISBN 978-3-613-50739-5*



*Boris Schwarz: Schlank & fit mit der 8-Diamanten-Strategie. Das Erfolgsprogramm. Stuttgart 2012, ISBN 978-3-613-50682-4*

# WIR BRAUCHEN NICHT SO FORTZULEBEN, WIE WIR GESTERN GELEBT HABEN. MACHT EUCH NUR VON DIESER ANSCHAUUNG LOS, UND TAUSEND MÖGLICHKEITEN LADEN UNS ZU NEUEM LEBEN EIN.

Christian Morgenstern

## Impressum

---

**V. i. S. d. P.:** Sonja und Jürgen Schöntauf, amedes GbR

**Redaktion:** Sonja Schöntauf, Jürgen Schöntauf

**Grafik und Layout:** Daniel Michaelsen

**Lektorat:** Dr. Hildegard Mannheims

**Bildnachweise:** Shutterstock Images

**Druck:** Silber Druck oHG, [www.silberdruck.de](http://www.silberdruck.de)

**Copyright:** amedes | unternehmensentwicklung und kommunikation

**Inhaber:** Sonja und Jürgen Schöntauf

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, digitale Verwendung und

Vervielfältigung jeder Art (auch auszugsweise) nur mit schriftlicher

Genehmigung von amedes GbR | unternehmensentwicklung und kommunikation.

**Kontakt:** fluidmanager, % amedes gbr, Selbachstraße 2a, 53773 Hennef

Tel.: +49 2242 90166-0

[info@fm-fluidmanager.com](mailto:info@fm-fluidmanager.com)

[www.fm-fluidmanager.com](http://www.fm-fluidmanager.com)



[www.amedes.de](http://www.amedes.de)

# Eine Ausgabe verpasst? Bestellen Sie ...



01 | Wachstum trotz Krise?

02 | Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht ... Werte. Nachhaltigkeit. Glaubwürdigkeit?

03 | Employer Branding: Auf die Passung kommt es an!

04 | Innovativ führen: Führen ohne Anwesenheitspflicht

05 | Fluid Leadership – Der Weg in die Zukunft

Alle Ausgaben erhältlich, solange der Vorrat reicht.

Bestellung per Mail: [fm@amedes.de](mailto:fm@amedes.de)

