

# spectrum

Das Wissensmagazin der Deutsche Leasing Gruppe

Titelthema

## Jetzt oder nie!

Managen

Unternehmenslenker  
als Change-Vorbild

Perspektiven

Ökologische Mode  
aus Milch

Einblicke

Knobel Bau – ein Unter-  
nehmen mit Weitblick



Liebe Leserinnen und Leser,

wer als Politiker (oder Unternehmer!) in die Geschichtsbücher eingehen will, hält sich am besten an einen Rat, der auf Otto von Bismarck zurückgeht und populär auf den Punkt gebracht wie folgt lautet: „Wenn der Mantel der Geschichte vorüberweht, sollte man ihn ergreifen“ – weil die günstige Konstellation schnell wieder vorbei ist. In der Unternehmenswelt spricht man vom „window of opportunity“, dem optimalen Zeitfenster, um sich mit einer Innovation einen entscheidenden Vorsprung am Markt zu verschaffen. Jetzt oder nie – eine Alternative gibt es nicht.

Von diesem „Spirit“ haben wir uns auch bei der Suche nach einem Titelthema für unser Kundenmagazin *spectrum* leiten lassen, das diesmal zugespitzte Entscheidungssituationen, weitreichende Weichenstellungen und eben tief gehende Veränderungen illustriert. Zum Beispiel: Endlich seine Lebensträume verwirklichen können (Seite 6) und den Mut dazu haben (Seite 8), sich aus einer beruflichen Sackgasse zu befreien und neuen Herausforderungen zu stellen (Seite 2), nachhaltige Change-Prozesse im Unternehmen realisieren (Seite 12 und 16) oder neue Geschäftsfelder erschließen (Seite 24).

Eine anregende Lektüre mit diesen und den weiteren Themen, die es in diesem Heft zu entdecken gilt, wünscht Ihnen

Ihr

Markus Stehle

Vorsitzender der Geschäftsführung  
DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG



# Inhalt

Titelthema **Jetzt oder nie!**

- 2 **Vor die Wahl gestellt**  
Jetzt oder nie! – vor dieser Entscheidung stand Einhard Immel, Bereichsleiter Vertrag Structured Finance der DAL Deutsche Anlagen-Leasing, bereits mehrmals. Er sagt heute: „Die vielen Wendungen in meinem Leben haben mich beruflich und persönlich immer vorangebracht.“
- 6 **Der Glücks(über)bringer**  
Stefan Seeger ist Gewinnerbetreuer von Lotto Hamburg. Zu ihm kommen Menschen, die sich plötzlich einen Lebens Traum oder Wünsche erfüllen können. Maja Osinski aus unserem Redaktionsteam sprach mit Seeger über den Geldsegen, über den Vorteil von Sachgewinnen und das ganz große Glück.
- 8 **Abenteuer und Kunst von Kanada bis Argentinien**  
Norbert Guthier und seine Frau Bettina haben es gewagt: Sie sind vor zwei Jahren zu einer Weltreise aufgebrochen – Startpunkt Kanada. Was haben sie bisher erlebt? Wie kommen sie mit Menschen in Kontakt? Und haben sie die Entscheidung bereut? Ein Bericht.
- 12 **Manchmal Schreck-, manchmal Startschüsse**  
Die Psychologin Dr. Johanna Müller-Ebert beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Thema „Veränderung“. Sie weiß, warum Neuerungen beim Menschen immer erst einmal Unbehagen auslösen, und erklärt, wie man Veränderungskompetenz entwickelt.




---

### DL exklusiv

- 14 **Neues aus der Deutschen Leasing**  
*Hochzeit:* Deutsche Leasing erweitert ihr Know-how im Factoring  
*Auszeit:* Sardinien und Bad Homburg  
*Messzeit:* Smart Meter Projektfinanzierung für Stadtwerke
- 22 **Mehr im Blick**  
 Das Thema „Jetzt oder nie!“ aus allen Blickwinkeln.

---

### Managen

- 16 **Change-Prozesse**  
 Jeder Manager muss regelmäßig Change-Prozesse begleiten. Doch oft folgen motivierenden Worten an die Mitarbeiterschaft wenig eigene Taten, sagt Professor Dr. Wolfgang Saaman. Er wirft einen kritischen Blick auf die Herausforderung, im Change-Prozess ein Vorbild zu sein.

---

### Perspektiven

- 18 **Die Milch-Designerin**  
 Anke Domaske macht aus Milch Textilfaser. Inzwischen produziert sie in ihrem Unternehmen QMILK die Milchfaser selbst – nicht mehr nur für Kleidung, sondern auch als Werkstoff für Spielzeug oder Bodenbeläge. Ein Interview über eine gute Idee, einige Zufälle und natürlich über Milch.

---

### Einblicke

- 24 **Ein Gespür für Chancen**  
 Von der Kiesgrube zu einem regional führenden Straßen- und Tiefbauunternehmen – das ist die Knobel Bau-Gruppe. Als Teil ihres Erfolgsgeheimnisses sieht das Familienunternehmen den ungewöhnlich starken Zusammenhalt und das Engagement aller Familienmitglieder. Die Deutsche Leasing ist für Knobel Bau Finanzierungspartner für Baumaschinen und Fuhrpark.

---

### Im Leben

- 28 **Mehr sein als Schein**  
 Wer im Beruf vorankommen möchte, darf nicht zu bescheiden auftreten, heißt es in vielen Ratgebern. Dr. Matthias Nöllke ist da anderer Meinung. Er sagt, dass Menschen, die auf Understatement setzen, viele Vorteile haben und plädiert insbesondere an Führungskräfte: Zurückhaltung und Bescheidenheit beflügelt die Fehlerkultur in Unternehmen.
- 31 **Was Führungskräfte von ... Abenteurern ... lernen können**
- 32 **Die Autoren dieser Ausgabe, Impressum**
- 34 **Buchtipps**
- „Mit Recht gegen die Macht“ – Unser weltweiter Kampf für die Menschenrechte
  - „Quiet Leadership“ – Wie man Menschen und Spiele gewinnt

Einhard Immel,  
Bereichsleiter Vertrag Structured Finance, DAL

# Vor die Wahl gestellt

**Jetzt oder nie, für einen Handballtorwart ist das die Standardsituation, die sein ganzes Können erfordert. Weit einschneidender waren jedoch die Jetzt-oder-nie-Entscheidungen, die außerhalb des Spielfelds auf Einhard Immel warteten. Sie haben ihn jedoch letztlich beruflich und persönlich vorangebracht.**

**Mit zehn** fing Einhard Immel mit dem Handball an, fast 20 Jahre lang stand er für seinen Verein im Tor. Auf die Frage, wie es dazu kam, antwortet er erst einmal mit einem Insiderscherz: „Wer sich auf dem Feld am schlechtesten anstellt, der kommt ins Tor.“ Tatsächlich war es so, dass er rasch Gefallen an der herausgehobenen und herausfordernden Position fand, die in einem harten Kampf um den Sieg durchaus den Unterschied ausmachen kann. „Mit glänzenden Paraden kann der Torwart zum Helden werden. Wenn er indes einen schlechten Tag erwischt, ist das noch sichtbarer als bei den Feldspielern.“

Wenn ein gegnerischer Spieler zum Wurf aufs Tor ansetzt, muss der Torwart blitzschnell reagieren und sich dabei auf seine eintrainierten Reflexe verlassen können, denn zum Überlegen bleibt keine Zeit: Jetzt, im Bruchteil einer Sekunde, oder nie!

Im richtigen Leben, ob beruflich oder privat, ist dagegen oft wohlüberlegtes Agieren gefragt, besonders wenn es um Entscheidungen von erheblicher Tragweite geht und mehrere Alternativen zur Wahl stehen. Welchen Beruf soll ich zum Beispiel ergreifen, was soll ich studieren?

Mit der Studienwahl tat sich der junge Immel besonders schwer. Vielseitig begabt hatte er auf dem Gymnasium keine Probleme, aber auch keine ausgeprägten fachlichen Neigungen entwickelt.

„Ich habe immer die Mitschüler beneidet, die ein ganz klares Berufsziel vor Augen hatten.“ Der Vater, Internist mit eigener Praxis, hätte es am liebsten gesehen, wenn sein Sohn Medizin studiert hätte. Für Einhard Immel kam das allerdings nicht infrage, weil er sich nicht die Entscheidungssicherheit im Hinblick auf Gesundheit oder Leben zutraute, die er an seinem Vater bewunderte.

Nach dem 15-monatigen Wehrdienst begann er schließlich ein Maschinenbaustudium an der TU Darmstadt. Allerdings kam er bald zur Erkenntnis, dass er die Anforderungen in puncto Mathematik und Physik unterschätzt hatte. Was nun? „Eines war mir klar: Beim zweiten Anlauf gibt es kein Zurück mehr, das muss ich durchziehen.“ Und so geschah es. 1988 nahm er an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz das Studium der Rechtswissenschaften auf, das er 1993 mit dem ersten juristischen Staatsexamen abschloss. Das zweijährige Referendariat absolvierte er ebenso planmäßig und erfolgreich mit dem zweiten Staatsexamen.

Den Umweg über den Maschinenbau hat Einhard Immel allerdings nie bereut. „Gerade das Dreivierteljahr zwischen Bundeswehr und TU hat mir wertvolle Einblicke in Lebensbereiche vermittelt, mit denen ich als Akademikerkind vorher wenig Berührung hatte.“ Immel nutzte nämlich die Zeit, um die geforderten Praktika zu absolvieren, unter anderem in der Lehrlingswerkstatt von Hoechst und in einer Eisengießerei. →



• Alle Erfahrungen, die ich gemacht habe, haben mir eine gute Bodenhaftung verschafft und soziale Fähigkeiten gefördert, von denen ich bis heute im Beruf profitiere. Dazu gehört insbesondere, sich in die Lage anderer Menschen hineindenken zu können. •



Während des Jurastudiums jobbte er regelmäßig in den Semesterferien, sei es als Aushilfspostbote, in der Produktion von Cerankochfeldern bei Schott in Mainz oder im Verpackungsunternehmen Tetra Pak in seiner Heimatstadt Hochheim am Main. „All diese Erfahrungen haben mir eine gute Bodenhaftung verschafft und soziale Fähigkeiten gefördert, von denen ich bis heute im Beruf profitiere“, sagt Immel. „Dazu gehört insbesondere, sich in die Lage anderer Menschen hineindenken zu können. Das hilft mir bei Vertragsverhandlungen ebenso wie bei zwischenmenschlichen Konfliktsituationen, mit denen ich als Führungskraft konfrontiert werde.“

Handball spielt er übrigens schon lange nicht mehr. „Mit 30 habe ich von einem auf den anderen Tag aufgehört, um mich voll auf den Beruf zu konzentrieren. Mannschaftssport bedeutet, sich an Regeln zu halten. Dazu gehört in einem Liga-Team, konsequent am Training teilzunehmen. Das konnte ich nicht mehr garantieren, und in einer Altherrenmannschaft wollte ich nie enden“, erzählt Immel.



In der kleinen Anwaltskanzlei, in der Einhard Immel seine berufliche Laufbahn begann, blieb er allerdings lediglich ein halbes Jahr. Ihn zog es „in eine größere Organisation in der freien Wirtschaft“. Ein Masseur der Handballmannschaft, der davon wusste, empfahl ihn dem Leiter der Rechtsabteilung einer Leasinggesellschaft.

„Natürlich habe ich die Chance am Schopf ergriffen“, sagt Immel. Im November 1996 fing er als Mitarbeiter in der Rechtsabteilung dieser Leasinggesellschaft an und war fortan zusammen mit einem Kollegen als interner Berater in Rechtsfragen des Immobilienleasings tätig. Erste Führungserfahrungen sammelte er, als er sechs Monate lang halbtags eine Teamleiterin in der für das Mobilienleasing zuständigen Schwesterabteilung vertreten musste. „Das war ein Sprung ins kalte Wasser: Auf einmal hatte ich fünf Mitarbeiter und musste mich zugleich in ein neues Gebiet einarbeiten.“

Die schwierigste Herausforderung stand ihm allerdings noch bevor. Anfang 2001 stieg er zum Leiter der Vertragsabteilung Immobilienleasing mit zwölf Mitarbeitern auf. „Genauer gesagt waren wir für eines der beiden Geschäftsfelder des Bereichs Immobilienleasing tätig“, erklärt Immel. Problematisch wurde es, als nach einem Jahr die Schwesterabteilung dazukam. „Auf einmal war ich direkter Vorgesetzter von 25 Mitarbeitern.“ Zu schaffen war das nur mit äußerstem Einsatz: schon früh um 7 Uhr im Büro, selten vor 22 Uhr zu Hause. Immer stärker belastete die berufliche Situation das Familienleben mit Frau und Stieftochter. „Das konnte auf Dauer nicht gut gehen.“

Wieder einmal hieß es: Jetzt oder nie, jetzt den Absprung schaffen oder noch länger in der Schleife festhängen. „Ich will mein Leben wieder selbst gestalten und nicht abwarten, bis andere die Initiative ergreifen, selbst wenn mir dann vielleicht ein goldener Handschlag winkt“, sagte sich Immel damals. „Sehr bewusst“ entschloss er sich, woanders noch einmal als Sachbearbeiter



» Ich wollte mein Leben wieder selbst gestalten und nicht abwarten, bis andere die Initiative ergreifen. «

neu zu starten, obwohl er dabei erhebliche Gehaltseinbußen in Kauf nehmen musste. Der Vorteil: „Ich konnte mich regenerieren und mir weiteres Fachwissen aneignen.“ Seine Frau, eine gelernte Erzieherin, die dann die Beamtenlaufbahn eingeschlagen hatte, stand voll hinter ihm.

Also begann er im Mai 2003 als Vertragsreferent Immobilienleasing bei der DAL Deutsche Anlagen-Leasing. Zwei Jahre später wechselte er in gleicher Funktion in den Bereich Structured Finance National und International, wo es um maßgeschneiderte langfristige Finanzierungslösungen für komplexe Investitionsvorhaben – von Flugzeugen bis zu kompletten Fabriken – ging.

„Wage ich jetzt entschlossen den Aufbruch zu neuen Ufern oder lasse ich diese unerwartete Chance verstreichen?“ Vor dieser Entscheidung stand Einhard Immel im Alter von 40 Jahren. An der Volkshochschule hatte er gerade einen Chinesisch-Kurs angefangen. Eines Abends fragte ihn sein damaliger Chef: „Warum lernst du nicht Schwedisch?“ Was Immel für einen Scherz hielt, war ernst gemeint: Ihm wurde angeboten, ab März 2007 nach Stockholm zur DAL Nordic Finance zu gehen und, nach einer „Einarbeitungszeit“, die Mitverantwortung für das Skandinavien-Geschäft der DAL zu übernehmen.

Seine Frau war sofort bereit mitzukommen, die Tochter war gerade mit 17 von zu Hause ausgezogen. „Einfach war es nicht, über 1.500 Kilometer Distanz ein Familienleben zu führen“, erinnert sich Immel. „Aber das hat uns noch mehr zusammengeschweißt.“ Als seine Frau im Oktober 2007 nach Stockholm nachkam, begann „die privat beste Zeit unseres Lebens. Es entwickelten sich Freundschaften mit anderen Expatriats, die wir bis heute pflegen.“

Nach viereinhalb „intensiven Jahren“ ging es im September 2011 wieder in die Zentrale zurück. Seit Januar 2013 leitet Immel dort den Bereich Vertrag Structured Finance mit 18 Mitarbei-

tern – darunter etliche Bankkaufleute mit Zusatzqualifikation, aber auch Volks- und Betriebswirte sowie Juristen. Sie kümmern sich nicht nur darum, dass neue Projekte auf einem sicheren Vertragsfundament stehen, sondern auch um die Bestandsverträge, zum Beispiel wenn ein Schadensfall eintritt oder nach zehn Jahren eine Zinskonversion ansteht.

Ein Team arbeitet dem Bereich Transport der DAL Structured Finance GmbH zu, der Lokomotiven und Waggons, Businessjets und Logistikanlagen finanziert. Das zweite Team ist für die Projekte im Energiebereich zuständig: Windkraft- und Solaranlagen, Strom-, Gas- und Wassernetze. Neue spannende Themen stehen vor der Tür: Smart Metering (intelligente Verbrauchsmessung und -steuerung) oder Stromspeicher aller Art.

Neue, ebenso spannende wie bewegende persönliche Erfahrungen hat Immel auf einem ganz anderen Gebiet gemacht. Um der Flüchtlingsströme Herr zu werden, hatte die hessische Landesregierung einen Aufruf nach Freiwilligen unter ihren Beamten gestartet. Seine Frau, die im Organisationsreferat der Staatskanzlei arbeitet, meldete sich und wurde für zehn Monate nach Gießen in die hessische Erstaufnahmeeinrichtung entsandt. Als Einhard Immel miterlebte, wie dringend dort jede helfende Hand gebraucht wurde, zögerte er nicht, an den Wochenenden mit anzupacken. Nach der Abschiedsfeier schickte einer der Mitarbeiter dem Ehepaar nachts noch eine SMS: „Es gibt viele Menschen, die einem über den Weg laufen, aber nur wenige, die einem in Erinnerung bleiben.“

**Kontakt** Einhard Immel  
DAL Deutsche Anlagen-Leasing  
@ Einhard.Immel@dal.de  
→ [www.dal.de](http://www.dal.de)



Leben nach dem Lotto-Gewinn

## Der Glücks(über)bringer

Geld allein macht nicht glücklich – aber es schafft doch ganz neue Möglichkeiten. Viele Lebensträume und Wünsche rücken nach einem Lotto-Hochgewinn plötzlich in greifbare Nähe. Warum es dennoch nicht unbedingt ratsam ist, mit dem Ferrari zur Arbeit zu kommen und dem Chef die Kündigung auf den Tisch zu knallen, erzählte Gewinnerbetreuer Stefan Seeger von Lotto Hamburg Maja Osinski.

- Herr Seeger, seit vier Jahren überbringen Sie als Leiter Kundenservice den Hochgewinnern die freudige Nachricht. Wie bereitet man sich auf so eine Aufgabe vor?  
Nun, die Hochgewinner-Betreuung ist natürlich nur ein Teil meiner Aufgaben, aber zugegebenermaßen ein besonderer. Im Durchschnitt empfangen wir einmal pro Monat einen Hochgewinner. Mein professioneller Hintergrund als diplomierte Psychologin ist da sicherlich von Vorteil. Schließlich ist es eine ganz einschneidende Situation, die da auf die Gewinner nun zurollt.

» Der schnelle Glücksrausch, den man durch das Kaufen und durch materielle Dinge hat, hält nur kurz an. «

Viele kommen zu uns und haben sich vorab schon informiert, aber sind trotzdem noch sehr vorsichtig und trauen sich gar nicht so richtig, dem Glück zu trauen. Sie möchten dann erst mal die Bestätigung von uns haben, dass da alles mit rechten Dingen zugeht. Und manchmal erfahren sie erst bei uns die tatsächliche Gewinnsumme.



- Wie sehen die Reaktionen aus?

Ganz unterschiedlich, aber man kann sagen: Je größer der Gewinn, desto zurückgenommener die Reaktion. Bei einem Sachgewinn, sagen wir einem schicken Mercedes, da reagieren viele total begeistert, lachen und freuen sich. Vielleicht weil es etwas Konkretes ist, das man anfassen kann und mit dem man etwas verbindet. Aber bei 10 oder 15 Millionen Euro sind die meisten zuerst ganz still, weil das eine so unvorstellbare, abstrakte Summe ist. Die Gewinner müssen das erst mal begreifen, ein Glas Wasser trinken, der Kreislauf muss wieder in Schwung kommen. Und dann fließen auch mal Tränen der Überwältigung.

» Man ist nicht gleich ein ganz anderer Mensch, nur weil man plötzlich ein gut gefülltes Bankkonto hat. «

- Was sind die ersten Ideen der Gewinner, was sie mit dem Geld machen möchten?

Oft ganz bodenständige Dinge: Hypotheken abzahlen, die Küche renovieren, Schulden begleichen. Viele denken auch sofort an die Themen Zukunftssicherung, Altersvorsorge und daran, ihre Liebsten, zum Beispiel Kinder und Enkel, zu bedenken. Und viele fragen auch gleich, wie viel Steuern sie zahlen müssen. Dann können wir ganz freudig sagen: Gar keine, da Gewinne in Deutschland grundsätzlich steuerfrei sind. Nur die Zinsen müssen versteuert werden.

- Wie viele sprechen davon, als Erstes am nächsten Morgen ihren Job an den Nagel zu hängen?

Das ist selten der Fall, und wir raten von so einer Entscheidung auch eher ab. Wir empfehlen, grundsätzlich nichts zu überstürzen, sondern sich etwas Zeit zu nehmen, genau zu überlegen, welche Konsequenzen eine solche Entscheidung hat. Ein paar Wochen ausschlafen und in der Sonne sitzen ist sicherlich schön. Aber irgendwo identifiziert man sich ja auch mit seiner Arbeit und hat dort soziale Kontakte, die einem vielleicht fehlen würden. Man ist nicht gleich ein ganz anderer Mensch, nur weil man plötzlich ein gut gefülltes Bankkonto hat.

- Und dieses gut gefüllte Bankkonto sollte man auch nicht so sehr zur Schau stellen, oder?

Richtig, denn das ruft schnell falsche Freunde oder Neider auf den Plan. Man sollte erst einmal Ruhe bewahren, durchatmen und das Ganze sacken lassen. Dann sollte man überlegen, wem man die frohe Botschaft wie kommunizieren möchte. Ein klassischer Tipp ist, zu sagen, dass man Geld gewonnen oder ein Erbe gemacht hat, aber einen Betrag irgendwo in der Größenordnung von 50.000 Euro anzugeben. Dann ist es für Außenstehende nachvollziehbar, wenn man sich plötzlich ein schickes Auto oder eine tolle Reise leistet.

- Apropos falsche Freunde: Empfehlen Sie den Gewinnern seriöse Anlageberater oder Ähnliches?

Nein, da trennen wir strikt. Für das Thema Geldanlage sind wir keine Experten, und darum geben wir diesbezüglich keine Empfehlungen. Meine Aufgabe ist es, in dieser außergewöhnlichen Situation Ruhe zu vermitteln und zu schauen, wo und wie ich

gebraucht werde. Wie gesagt wissen die Gewinner ja manchmal gar nicht den genauen Betrag. Die gehen erst mal in die Lottoannahmestelle, und da steht dann auf dem Display „Zentralgewinn“, also dass sie zu uns in die Zentrale kommen müssen. Dann heißt es an unserem Empfang: „Ich sollte hierherkommen“, und dann klingelt ganz unvermittelt mein Telefon.

- Was war für Sie persönlich die schönste Gewinner-Story?

Als sehr emotionales Beispiel fällt mir ein junges Paar ein, Mitte zwanzig, dem ich einen Gewinn von zwei oder drei Millionen präsentiert. Und die junge Frau brach sofort in Tränen aus, weil die beiden seit längerer Zeit heiraten wollten, aber bisher kein Geld für eine Feier hatten. Da ging sofort die Fantasie auf, welche Dinge nun schlagartig möglich waren.

Das galt auch für ein Paar, das vor Kurzem gewonnen hat. Bei den beiden stand der Wunsch nach einer Selbstständigkeit an, und der Gewinn kam somit als finanzieller Puffer sehr gelegen. Oder ein Mann, der durch den Gewinn die Firma übernehmen konnte, für die er arbeitete und bei der die Nachfolge-Regelung gerade offen war. Er konnte den Gewinn sehr sinnvoll einsetzen, Verantwortung übernehmen und Arbeitsplätze sichern.

» Je größer der Gewinn, desto zurückgenommener die Reaktion. Bei 10 oder 15 Millionen sind die meisten zuerst ganz still. «

- Ist Ihre Erfahrung, dass solche zumindest teilweise sozialen Überlegungen die Gewinner langfristig glücklicher machen?

Ich denke schon. Es gibt verschiedene Studien dazu, die zeigen: Der schnelle Glücksrausch, den man durch das Kaufen und durch materielle Dinge hat, hält nur kurz an. Das kennen viele auch aus dem Alltag: Man sehnt sich beispielsweise nach einem tollen Fernseher, spart und kauft ihn – und nach vier Wochen ist er schon normal geworden. So ein soziales Engagement, bei dem man über Jahre oder gar ein ganzes Leben hinweg sieht, was damit bewegt werden konnte, ist natürlich etwas Tolles und trägt mehr zu einer dauerhaften Zufriedenheit bei.

- Die obligatorische Frage zum Schluss: Spielen Sie eigentlich selbst Lotto? Was würden Sie mit 100.000 Euro machen, was mit zwei Millionen?

Ich spiele gelegentlich, nicht regelmäßig. Entweder ich handle aus dem Bauch heraus oder wenn sich erhöhte Gewinnchancen ergeben, beispielsweise wenn eine Zwangsausschüttung ansteht oder wenn es in den Zusatzlotterien hohe Beträge gibt. Mit 100.000 Euro hat man natürlich andere Perspektiven als mit ein paar Millionen. Grundsätzlich würde ich splitten, ein bisschen was für meine Tochter auf die Seite legen und Hypotheken ablösen. Dann würde ich etwas für eine Weiterbildung oder einen Personal Trainer verwenden, der mir hilft, meinen inneren Schweinehund in Sachen Sport zu überwinden. Und nachdem ich gerade aus einem verregneten Skandinavien-Urlaub zurückgekommen bin, würde ich uns auch mal zwei Wochen Malediven gönnen.

Herr Seeger, vielen Dank für das Gespräch! ]

# Abenteuer und Kunst von Kanada bis Argentinien





Norbert Guthier und seine Frau Bettina sind seit zwei Jahren mit ihrem Expeditionsfahrzeug in den USA und Kanada unterwegs. Die Idee, einfach mal loszufahren und zu schauen, was der Tag so bringt, hatte Norbert Guthier schon zu Studienzeiten. Aber erst 2014 war der Mut da, diese Idee auch umzusetzen. Ein Bericht.

**Der Traum** von einer ausgedehnten Reise ohne zeitliches Limit existierte in meinem Kopf schon lange. Den ersten Versuch wollte ich gleich nach meinem Designstudium wagen. Doch dann ergab sich die Möglichkeit zur Selbstständigkeit als Fotodesigner – vernünftigerweise widerstand ich dieser großen Chance damals nicht.

Aber selbst nach vielen und erfolgreichen Berufsjahren – der Traum von einer Reise begleitete mich immer wieder, zuletzt forderte er mich immer lauter auf, ihn auch umzusetzen. Ich begann deshalb, das Internet nach meinem Traumauto, einem Expeditions-Lkw mit Allradantrieb, zu durchforsten. Und dann ging alles ganz schnell: Ich entdeckte das richtige Fahrzeug – einen Mercedes-Benz Atego. Es lag nicht nur in unserem finanziellen Rahmen, sondern war zudem erst wenige Kilometer gefahren und hatte für uns die ideale Innenaufteilung. Damit kam der Stein ins Rollen. Innerhalb einer Woche war klar: Wir wagen den Schritt in ein neues Leben. Lieber mit dem Lkw als mit dem Rollator durchs Gelände. Lieber jetzt als nie.

Die für mich schwierigste Abwägung war, ob unsere finanzielle Absicherung ausreicht, da ich bisher nur selbstständig gearbeitet hatte. Und natürlich hieß diese Entscheidung auch, dass wir unser Leben komplett umgestalten müssen, dass wir unsere

Spielräume unseren finanziellen Möglichkeiten anpassen und nicht weiter auf Nummer sicher gehen können. Aber es hieß auch: Wir konnten unsere Träume realisieren, statt später um verpasste Visionen zu trauern.

» Ab und an durchforstete ich das Internet nach meinem Traumauto, einem Expeditions-Lkw mit Allradantrieb. «

Die erste Etappe der geplanten Weltreise starteten wir im Sommer 2014 in Halifax, Kanada, mit Ziel Patagonien, Argentinien. Dabei war es uns nicht wichtig, die direkte Strecke zu fahren. Wir wollten nämlich neben all den Highlights der Natur und den Nationalparks vor allem auch Menschen treffen. Der Grund dafür war ganz einfach: Seit vielen Jahren arbeite ich als Fotograf mit bildenden Künstlern zusammen, und wir entwickeln gemeinsam „co\_works“: Kunstwerke, in denen Fotografie und Malerei eine Symbiose eingehen. Warum also nicht diese Projekte auf Nordamerika ausweiten? →

„Die ideale Innenaufteilung“: das Expeditionsfahrzeug von Norbert und Bettina Guthier.





Oben: Norbert Guthier mit Fred Ticken (l.) kurz vor Ausstellungseröffnung.

Norbert Guthier in den Vorbereitungen für die Ausstellung in der Ticken Gallery in Phoenix.

» Der beteiligte Künstler reagiert auf meine Fotografien, interpretiert und erweitert diese mit seiner Malerei. «

Also folgten wir der Sonne im Winter gen Süden und im Sommer gen Norden und mäanderten so durch Kanada und die USA, um möglichst viele interessante Künstler persönlich kennenzulernen.

Die digitale Aufnahmetechnik und soziale Netzwerke machen es mir glücklicherweise möglich, das Projekt on- und off-the-road zu realisieren. Natürlich gibt es schon länger digitale Kameras. Aber erst seit Kurzem kann man in einem Expeditions-Lkw sitzend 50-Megapixel-Bilder auf dem Laptop bearbeiten und online um die Welt schicken. Und ich konnte – ebenfalls online – Termine mit Künstlern arrangieren, deren Werke ich im Internet gefunden hatte und die mir gut gefallen.

Dabei wurde mir mit ungewöhnlich großer Offenheit begegnet. Entsprechend entstehen seitdem mit einigen an dem Projekt interessierten Künstlern neue Gemeinschaftswerke. Dabei überlege ich mir, welche meiner Fotografien zu den Arbeiten des jeweiligen Künstlers passen könnten, beziehungsweise ich entwickle spezielle Bildideen, zu denen mich die Malerei meines Gegenübers inspiriert. Und der beteiligte Künstler reagiert dann



„co\_works“ mit Brad Moody, Houston (oben), und Barbara Fisher, Asheville (unten).



Oben: Wie man sich Kanada vorstellt: die Joffre Lakes.

Rechts: Weltbekannt für seine „sun beams“ ist der Antelope Canyon im Südwesten der USA.



auf meine Fotografien, interpretiert und erweitert diese mit seiner Malerei. Beide Arbeiten verschmelzen so zu einer neuen Einheit.

Um diese Arbeiten zu vermarkten, hilft es auch, unterwegs zu sein. So ist es uns gelungen, in den USA gleich drei Galerien zu gewinnen, die 2016 „co\_works“ ausstellen: Die erste Ausstellung war im Februar 2016 in der Tiekens Gallery in Phoenix. Präsentiert wurden Artworks mit Emilio Martinez aus Miami, Barbara Fisher aus Nashville, Matt Sesow aus Washington D.C., Heather Wilcoxon aus Sausalito, Brad Moody aus Houston, Matthias Bolz aus Dresden und Fred Tiekens aus Phoenix. Danach lief im Oktober eine Ausstellung in der g-spot-gallery in Houston, Texas. Und im Dezember folgt die Ausstellung in Miami – und darauf sind wir besonders stolz – parallel zur größten Kunstmesse der Welt, der Art Basel in Miami Beach.

So haben meine Frau und ich bisher viele großartige Menschen in Kanada und Amerika kennengelernt, uns mit ihnen ausgetauscht, die Begegnungen per Fotos festgehalten oder Videos erstellt und alles auf unserem Blog dokumentiert. Dazu kommen zahlreiche Eindrücke: In Kanada, British Columbia, geht es beispielsweise zu den Joffre Lakes mit dem Upper Lake auf 1.564 Meter Höhe. In Roswell, New Mexico, dreht sich seit dem angeblichen Absturz eines Ufos im Jahr 1947 alles um Aliens. Und wir müssen feststellen: Sie sind wirklich da!

Weltbekannt für seine „sun beams“ ist der Antelope Canyon in der Nähe von Page, Arizona. Die „sun beams“ sind nur in den Monaten März bis Oktober zu sehen. Danach steht die Sonne auch in Arizona zu schräg, und die Lichtstrahlen dringen nicht mehr zum Boden des Canyons vor. Deshalb muss man die ausschließlich geführten Touren frühzeitig buchen. Und wir erleben eine Überraschung in der Anza-Borrego Desert, Kalifornien: Die Wüste blüht – ein Ereignis, das nur in den El-Niño-Jahren zu erleben ist, und dann auch nur, nachdem es geregnet hat.



Es gibt tatsächlich Aliens in Roswell.

Eine Nacht im Anza-Borrego Desert State Park, Kalifornien.



Unten: Palacio de Bella Artes, México City.



In der Zwischenzeit sind wir in Mexiko angekommen. Wie es weitergeht? Wer weiß ...

Auf jeden Fall werden wir weiter reisen. Die nächste Etappe führt von Mexiko nach Mittel- und Südamerika, immer den Horizont als Ziel. Was wir allerdings wissen, ist, dass wir auf unserer Weltumrundung sicherlich noch viele weitere interessante Menschen treffen werden, sie auf unserem Blog vorstellen und mit dem ein oder anderen künstlerisches Neuland wagen wollen.

Unser Fazit: Wie erwartet hat die Entscheidung, mit einem Expeditions-Lkw auf Weltreise zu gehen, unser Leben radikal umgekrempelt. Aber haben wir unsere „Jetzt oder nie“-Entscheidung bedauert? Keine Sekunde!

Norbert Guthier, guthier.com – Photography, Art & Travel ]

Umgang mit Veränderungen

# Manchmal Schreck-, manchmal Startschüsse

Der Mensch ist ein „Gewohnheitstier“. Veränderungen begegnet er meist mit gewissem Unbehagen, oft auch Ängsten und geht ihnen gar aus dem Weg. Dann geht man jedoch das Risiko ein, im Leben stehen zu bleiben und irgendwann zu den ewig Unzufriedenen zu zählen. Diplom-Psychologin Dr. Johanna Müller-Ebert über Veränderungskompetenz, die vier Schritte erfolgreicher Veränderungen und warum die Generation Y oft konservativer tickt als ihre Großeltern.

**Rund** 80 Prozent der menschlichen Verhaltensprozesse sind unbewusst und gehen auf gelernte Erfahrungen, sogenannte Instinkte, zurück. Diese Instinkte spielten in der Evolution eine wichtige Rolle: Indem Menschen Gelerntes nutzten und mit Unbekanntem vorsichtig umgingen, sicherten sie ihr Überleben. Es ist also in der Natur des Menschen angelegt, Unsicherheiten und Risiken zu meiden. Gleichzeitig kann der Mensch Erfahrungen nur machen, wenn er sich auf Neues einlässt.

Dr. Johanna Müller-Ebert, Diplom-Psychologin, Psychotherapeutin und Coach, erklärt: „Die Grundlage für die sogenannte Veränderungskompetenz – also die Fähigkeit, mit Veränderungen erfolgreich umzugehen – wird in der Regel in der Jugend und im jungen Erwachsenenalter gelegt.“ In dieser Phase finden verschiedene Abnabelungsprozesse statt: Der Auszug aus dem Elternhaus, die Entscheidung für eine Berufsausbildung oder ein Studium, eventuell auch ein Ortswechsel. „Idealerweise macht der Mensch hier vielfältige Erfahrungen im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Abhängigkeit von anderen. Er erfährt, dass jede Entscheidung sowohl Nutzen als auch Kosten hat, und lernt, diese Ambivalenzen auszuhalten“, so Müller-Ebert.

**Unendliche Angebote erschöpfen die Generation Y**  
Auf der anderen Seite erfordern Entscheidungen auch ein gewisses vorausschauendes Denken; die Fähigkeit, Konsequenzen zu antizipieren und sich mit sich selbst und den eigenen Zielen zu identifizieren. Das sei eine Kompetenz, die jungen Menschen meist noch fehle, macht die Diplom-Psychologin deutlich. Zudem seien sie angesichts der unendlich vielen Angebote im Alltag häufig wie gelähmt. „Bei der Generation Y beobachten wir tatsächlich ein sehr konservatives Verhalten. Die ständige Beratung und das Auffangen durch die Helikopter-Eltern sorgen dafür, dass einige junge Menschen Entscheidungen vermeiden oder delegieren.“ Im Gegensatz dazu seien die Großeltern der jungen Erwachsenen wahre „Veränderungsmeister“: Bedingt durch die Umstände der Zeit mussten viele „Kriegskinder“ ihre Überzeugungen anpassen und ganz neue Identitäten finden. Zahlreiche Gründer und Gestalter gingen aus dieser Generation hervor.

Auch unter den Millennials gebe es Macher, so Müller-Ebert. Die „High-Performer“ der Generation Y steckten sich sehr enge Ziele und scheuten Veränderungen nicht, liefen aber Gefahr, ihre eigenen Bedürfnisse aus dem Blick zu verlieren. „Die zentrale Frage lautet immer: ‚Wer bin ich und wer will ich sein?‘“, erklärt Müller-Ebert weiter. Diese Frage ist der Ausgangspunkt jeder Veränderung. Entsprechend zeichnen sich veränderungskompetente Menschen durch Neugier aus und die Fähigkeit, Möglichkeiten in ihrer Umwelt wahrzunehmen und achtsam gegenüber den eigenen Bedürfnissen und Potenzialen zu sein.

» Die zentrale Frage lautet immer:  
›Wer bin ich und wer will ich sein?‹  
Diese Frage ist der Ausgangspunkt  
jeder Veränderung. «

### Die vier Schritte der erfolgreichen Veränderung

In ihrem Sachbuch „Wie Neues gelingt“ beschreibt Dr. Müller-Ebert vier Schritte, in denen sich erfolgreiche Veränderung vollzieht. Der erste Schritt, das „Vorbereiten“, beinhaltet eine genaue Situationsanalyse und Selbstreflexion. Im zweiten Schritt, dem „Prüfen“, denkt der Mensch über Alternativen nach, entwickelt Zukunftsvisionen und spricht mit anderen über seine Ideen. In dieser Phase ist es wichtig, genau abzuwägen und sich innerlich Termine zu setzen, bis zu denen man erste Schritte unternommen haben möchte. „Zu diesem Zeitpunkt kann man jederzeit abbrechen, wenn man der Meinung ist, dass die Kosten der Veränderung den Nutzen überwiegen“, sagt die Autorin. „Entscheidend ist dann aber, sich wieder bewusst mit dem Ist-Zustand zu identifizieren, statt Veränderungen aus bloßer Angst zu vermeiden.“ Manchmal seien die Überlegungen Schreck- und manchmal Startschüsse für Veränderungen.

Sofern sich die Person für eine Veränderung entscheidet, folgt nun der Schritt des „Handelns“. Der Verändernde muss sich in die neue Situation einfinden, beispielsweise Regeln und Rituale bei einem neuen Arbeitgeber kennenlernen, und vieles ausprobieren. Jetzt gilt es, nicht mehr zu zögern, sondern sich mithilfe positiver Selbstsuggestion mit der Entscheidung zu identifizieren und mit ambivalenten Gefühlen umzugehen. Schließlich ist jede Veränderung immer auch ein Abschied von etwas Gewohntem. Und schließlich sollte im „Verarbeiten“ das Neue gesichert und Wurzeln geschlagen werden. Man sollte sich selbst dankbar sein, dass man die Veränderung gewagt hat, und sich auch Fehler verzeihen.

» Es gilt, nicht mehr zu zögern, sondern  
sich mithilfe positiver Selbstsuggestion  
mit der Entscheidung zu identifizieren und  
mit ambivalenten Gefühlen umzugehen. «

### Stillstand ist keine Option

„Kreativer Wille und Selbstverantwortlichkeit sind zwei ganz zentrale Aspekte“, sagt die Diplom-Psychologin. Es sei zwar bequemer, sich an das Gewohnte zu klammern, in Abhängigkeiten zu verharren oder die Schuld auf andere oder die Umstände zu schieben. Aber letztendlich sei Stillstand keine Option. Dr. Müller-Ebert: „Stellen Sie sich einen Seiltänzer vor, der mitten auf dem Hochseil stehen bleibt. Das ist keine gute Position, er wird abstürzen, wenn er sich nicht bewegt.“

Maja Osinski, Redaktionsteam ]

## Deutsche-Leasing-Mitarbeiter zeigen Ihnen Deutschlands schönste Ecken

Heute: Kathrin Schickling, Personalbereich der Deutschen Leasing, **Bad Homburg**

Die Heimatstadt der Deutschen Leasing, mit ihren knapp 53.000 Einwohnern, liegt im Ballungsraum Rhein-Main und grenzt direkt an Frankfurt am Main. Bekannt ist Bad Homburg als Kurstadt mit „Chamagnerluft und Tradition“. Das Wahrzeichen von Bad Homburg ist das Schloss mit seinem „Weißen Turm“, der als Einziges der vorherigen Burg Hohenberg übrig geblieben ist. Das Schloss war die Residenz der Landgrafen von Hessen-Homburg und nach 1866 Sommerresidenz der preußischen Könige und deutschen Kaiser. Bei einer Führung durch die Räume im Stil des deutschen Klassizismus erlebt man einige Überraschungen. Und auch den „Weißen Turm“ mit seinen 174 Stufen sollte man erklimmen, um den herrlichen Ausblick über Bad Homburg zu genießen. Für Kinder bietet das Schloss übrigens Märchenführungen an.

→ [www.museum.de/museen/schloss-bad-homburg](http://www.museum.de/museen/schloss-bad-homburg)

Im Anschluss an die Führung sollte man sich unbedingt im Schlosskaffee stärken – am besten bei einer Waffel mit Eis oder heißen Kirschen.

→ [www.badhomburg-schlosscafe.de](http://www.badhomburg-schlosscafe.de)

Gleich neben dem Schloss steht die Erlöserkirche. Sie ist die wohl schönste Kirche der Stadt und gilt als herausragendes Beispiel der wilhelminischen Neuromantik unter dem Einfluss des Jugendstils. Besonders beeindruckend sind die Decken, die sich aus vielen Mosaiksteinchen zusammensetzen und dem Gebäude eine ganz besondere Atmosphäre verleihen. Wer Glück hat, kann ein Konzert in der Erlöserkirche erleben.

→ [www.erloeserkirche-badhomburg.de](http://www.erloeserkirche-badhomburg.de)

Beim Thema „Kultur“ darf man auch die Blickachsen nicht vergessen. Dabei handelt es sich um eine Ausstellung zeitgenössischer Großskulpturen und Installationen internationaler Künstler/innen. Die Ausstellung findet alle zwei Jahre und den ganzen Sommer in den historischen Parkanlagen Bad Homburgs statt. Jede neue Ausstellung bietet durch die behutsame Platzierung zeitgenössischer Werke unterschiedlichster Ausprägung in der historischen Umgebung neue Perspektiven auf die Werke selbst und auf den landschaftlichen und architektonischen Kontext. Die Deutsche Leasing unterstützt die Ausstellung seit ihrem Start im Jahr 1997. → [www.blickachsen.de](http://www.blickachsen.de)

Bekannt als die „Mutter von Monte Carlo“ ist die Bad Homburger Spielbank. Am 23. Mai 1841 rollte zum ersten Mal – initiiert von den Brüdern François und Louis Blanc – die Roulettekugel in Bad Homburg. Heute kann man in der Spielbank nicht nur Roulette, Black Jack und Pokerspielen, sondern auch sehr gut im hauseigenen Restaurant „Le Blanc“ essen. Übrigens heißt die Bad Homburger Spielbank „Mutter von Monte Carlo“, weil François Blanc auch die Spielbank in Monaco gründete, allerdings erst 1863. → [www.spielbank-bad-homburg.de](http://www.spielbank-bad-homburg.de)

Das „Limoncello“ bringt die Gaumenfreuden der südlichen Küste Italiens nach Bad Homburg. Der Inhaber Pino Mascia kommt aus Gargano in der Region Apulien und zaubert mit seinem Team bodenständige, traditionelle, aber dennoch hochmoderne Gerichte. Besonders schön ist das „Limoncello“ im Sommer, wenn man das italienische Flair auf der großen Sonnenterrasse mit Blick auf den Kurpark genießen kann.

→ [www.limoncello-badhomburg.de](http://www.limoncello-badhomburg.de)

Wer die hessische Küche mag, geht in Bad Homburg in die „Schreinerei Pfeiffer“. In der ehemaligen Schreinerei von 1920 begrüßt Sie ein einmaliges Ambiente: Über 2000 original Schreinerwerkzeuge, Hobelbänke als Tische, ein früheres Holzlager als begrünter, überdachter und beheizter Garten laden zu gemütlichen Stunden in typischer Äpfelwoirtschafts-Atmosphäre ein. Ebenso „ehrlich“ ist das kulinarische Angebot: Aus frischen, vorwiegend regionalen Zutaten werden täglich gutbürgerliche Gerichte gezaubert – serviert mit hausgemachtem Apfelwein und verschiedenen Bieren vom Fass.

→ [www.schreinerei-badhomburg.de](http://www.schreinerei-badhomburg.de)

Selbstverständlich bietet Bad Homburg weit mehr als das. Für ein erstes Wochenende sollten diese Tipps aber erst einmal reichen. Und dann gehen Sie am besten selbst auf Entdeckungstour!

## Smart-Meter-Projektfinanzierung für Stadtwerke

(leb) Die Anforderungen an Stadtwerke wachsen: Ausbau von erneuerbaren Energiequellen, zunehmende Dezentralisierung von Stromerzeugern und eine höhere Erwartungshaltung der Kunden an die Daten- und Informationsbereitstellung sind aktuelle Themen bei den Lokalversorgern.

„Wir sind regelmäßig bei den Stadtwerken vor Ort, damit wir deren Herausforderungen und Bedürfnisse bestmöglich verstehen“, macht Christian Bock, Geschäftsführer Infor-

mation Technology der Deutschen Leasing, deutlich. „Die Anforderungen an die Stadtwerke sind in den letzten Jahren in allen Bereichen massiv gewachsen.“

Ab kommendem Jahr werden zudem Smart Meter verpflichtend als Basis für eine intelligente Netzsteuerung sukzessive zum Standard werden. Doch dies setzt die Beschaffung entsprechender digitaler Messsysteme voraus und bringt zusätzliche Investitionen in leistungsfähige Server- und Stagesysteme sowie Softwarelösungen mit sich.

Bock: „Für den Roll-out der digitalen Messsystemen bieten wir eine Lösung, mit der die Liquidität im Unternehmen bleibt und die Messsysteme über eine fristenkongruente Finanzierung budgetneutral finanziert werden können.“ Damit behalten die Stadtwerke die finanzielle Freiheit zur Investition in andere Bereiche ihres Kerngeschäfts.

### Ihr Kontakt

Clemens Rösler

@ [Clemens.Roesler@deutsche-leasing.com](mailto:Clemens.Roesler@deutsche-leasing.com)

Telefon 06172 88-4064

DIE ZAHL IM NOVEMBER

9.000

medizinische Geräte  
haben die Experten  
der Deutschen Leasing im vergangenen  
Jahr zum Einsatz gebracht.

## Deutsche Factoring Bank unter dem Dach der Deutschen Leasing

(*leb*) Seit Ende Juni 2016 ist die Deutsche Factoring Bank in Bremen Teil der Deutschen Leasing Gruppe. Die Factoringaktivitäten der schon heute zur Deutschen Leasing Gruppe gehörenden Universal Factoring, Ratingen, wurden mit denen der Deutschen Factoring Bank zusammengeführt. Die entsprechenden Verträge unterzeichneten die Deutsche Leasing und die bisher beteiligten Landesbanken (BayernLB, Bremer Landesbank, NORD/LB und SaarLB) Ende Juni in Bad Homburg. Neben der Deutschen Leasing bleiben die Freien Sparkassen, unter anderem die HASPA Finanzholding mit einem Anteil von 35 Prozent und die Berliner Sparkasse mit einem Anteil von 12 Prozent, weiterhin Gesellschafter der Deutschen Factoring Bank. Die neue Gesellschaft ist unter dem Namen Deutsche Factoring Bank an den beiden Standorten, Bremen und Ratingen, vertreten. Der Hauptsitz der neuen Gesellschaft ist in Bremen. „Mit der Zusammenführung der beiden Factoringgesellschaften positioniert sich die Deutsche Leasing in einem bedeutsamen Wachstumsfeld der Mittelstandsfinanzierung“, so Kai Ostermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Leasing. „Dieses zusätzliche Standbein macht die Deutsche Leasing auch zu einem zentralen Factoringanbieter innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.“

Besuchen Sie den neuen Webauftritt  
der Deutschen Factoring Bank:

→ [www.deutsche-factoring.de](http://www.deutsche-factoring.de)

Destination



SARDINIEN



Sardinien steht für weiße Traumstrände, kristallklares Meer und ganz viel Sonne. Doch es gibt noch mehr zu entdecken. **Andrea Söll**, die Eventmanagerin der Deutschen Leasing, zeigt, wie eine Reise auf die Mittelmeerinsel zu einem vielseitigen Erlebnis wird.

Das **L'Ea Bianca Resort** ist von üppigen mediterranen Gärten umgeben und besticht durch seine herrliche Aussicht über das Meer bis hin zur Inselgruppe La Maddalena. Doch nicht nur die Außenanlage des Resorts verspricht Entspannung. Auch das große Wellnesscenter bietet Wohlfühlatmosphäre mit Whirlpool, Sauna und Ruhebereich sowie Angebote für Massage oder Beauty-Anwendungen. Den Tag ausklingen lassen können Sie im resorteigenen Restaurant mit Gartenblick, das eine köstliche Mischung aus sardischen, italienischen und internationalen Gerichten anbietet.

→ [de.eabianca.com](http://de.eabianca.com)



Bunte Ausflugsboote, Katamarane, umgebaute Fischerkähne, Jachten und Schlauchboote organisieren täglich Ausflüge in das **Maddalena-Archipel** und bieten ein buntes Programm aus Badepausen, Schwimmen und Tauchen in den schönsten Buchten der Inseln. Fotostopps am berühmten **rosa Strand von Budelli** und ein Mittagessen mit Pasta und Meeresfrüchten an Bord runden die Angebote ab.

**Porto Rotondo** (dt. runder Hafen) ist eine Destination ganz im Nordosten Sardinien. Auf der großen Landzunge zwischen Golfo Aranci und Cugnana reichen die drei Spitzen von Punta Lada, Punta di Volpe und Punta Nuraghe ins Meer. Dazwischen verbergen sich kleine Buchten, weite Sandstrände und der Steinstrand Spiaggia dei Sassi. Das Herz von Porto Rotondo ist die runde Bucht von Poltu Ridundu, in der die Familie des venezianischen Grafen Nicolò und Luigi Donà dalle Rose 1964 einen Jachthafen bauen ließen, als Konkurrenz zum nahen Porto Cervo an der Costa Smeralda. Über 650



Jachten, Segelboote und Schiffe finden in der gepflegten Marina Platz, in den Sommermonaten öffnen schicke Bars, edle Restaurants und Boutiquen ihre Tore.

Etwa drei Kilometer von Arzachena entfernt liegt das Bergdorf **San Pantaleo**, eingebettet zwischen zackigen, bizarr geformten Granitbergen. Charakteristisch für dieses Dorf sind die kleinen, flachen Häuser der Altstadt, die an die sardischen Steinhäuser der Gallura-Hirten erinnern. Sie sind erstaunlich intakt und um eine mit Oleanderbäumen begrünte, rechteckige Piazza aus dem typischen grau-weißen Granit gebaut. San Pantaleo ist zudem ein bekanntes Künstlerdorf: Keramik, Schmiedekunst- und Holzarbeiten, Taschen, handgenähte Kleider, Tücher und Wollschals werden in kleinen Werkstätten hergestellt und verkauft.

**Das Restaurant La Sasima**, ein Farmhaus abseits der ausgetretenen Pfade, bietet typisch sardisches Essen in familiärer Atmosphäre. Gäste können zwischen saftigen Fleischgerichten, leckeren Salaten, Wurst- und Käsesorten, frischer hausgemachter Pasta und herrlichen Dessertvariationen wählen. → [agriturismolasasima.com](http://agriturismolasasima.com)

Wer es etwas schicker mag, geht am besten ins Restaurant **Casablanca** mit seiner Terrasse, die einen fantastischen Blick auf die Baja Cala Battistoni bietet. Genießen Sie köstliche Fleisch- und Fischgerichte und lassen Sie sich vom Restaurantmanager Sebastiano dazu passende erlesenste Qualitätsweine empfehlen.

→ [clubhotelbajasardinia.it](http://clubhotelbajasardinia.it)

Change-Prozesse

# Dem Wandel verpflichtet: Manager als Change-Vorbild

Die Mitarbeiter in einem Change-Prozess mitzunehmen ist die zentrale Aufgabe eines jeden Managers. Doch häufig werden die Erwartungen von Mitarbeitern in einem solchen Prozess enttäuscht: Den motivierenden Worten folgen oft nur geringfügig Taten. Ein kritischer Blick auf eine Herausforderung, vor der jeder Manager mehrmals in seiner Laufbahn steht.

**Lore** Lorentz (\* 12. September 1920 in Moravská Ostrava, deutsch Mährisch-Ostrau, Tschechoslowakei; † 22. Februar 1994 in Düsseldorf) war eine deutsche Kabarettistin und Chanson-Interpretin. Sie gehörte lange Zeit dem Ensemble des Kom(m)ödchen in Düsseldorf an. Auf die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt für Change-Prozesse hätte sie heute geantwortet, was sie damals schon wusste: „Die Lage war nie so ernst, wie immer.“

Welche Rolle spielen Manager bei Change-Prozessen? Ohne Zweifel die Hauptrolle. Die Herausforderung: Nach Weiterentwicklung streben, mehr Agilität, Schnelligkeit, Dynamik und eine klare Vorstellung von dem zu haben, was kommt, ist die eine Sache. Das alles wirklich umzusetzen, die eigentlich ausschlaggebende. Kein Manager würde wohl zugeben, die Notwendigkeit von Veränderung nicht erkannt zu haben oder gar kraftlos, ohne Ambition und Engagement dem Thema hilflos gegenüberzustehen. Es ist eher so, dass jeder Manager davon überzeugt ist, kulturprägender Initiator von Veränderung zu sein, ein Manager, der mit Überzeugungskraft, richtungsweisend, charismatisch, ausdrucksstark, jederzeit konfrontationsbereit, die Notwendigkeit inhaliert hat, offen für jede Form von Anpassung zu sein.

» Kein Manager würde zugeben, die Notwendigkeit von Veränderung nicht erkannt zu haben oder dem Thema hilflos gegenüberzustehen. «

„Die Lage war nie so ernst ...“ – bis dahin stimme ich der Aussage der Kabarettistin Lorentz zu. Aber es ist nicht nur „ernst wie immer“, sondern ernster und schlimmer. Denn oft eilen bei Managern die Worte den Taten weit voraus.

Worte sind leicht, wie eine Feder. Taten sind schwer, wie ein gefüllter Sack. Und dieser Sack bleibt allzu oft in der Ecke stehen, während die Worte verblassen. Agiler, schneller, dynamischer wird man nicht dadurch, dass man darüber spricht, auch wenn Mitarbeiter – ohne Zweifel – begeistert sind, wenn der Chef ausdrucksstark über Aufbruch, Transformation oder Wandel hin zum Besseren redet. Dieselben begeisterten Mitarbeiter sind jedoch tief enttäuscht, wenn sie entdecken, dass sie allein es sind, die die Fahrt im Change-Prozess aufnehmen sollen.

Diese Inkonsequenz ihrer Chefs ist es, die Mitarbeiter schnell wieder auf den Boden der Tatsachen holt. Warum lässt ausgerechnet der Antreiber von Veränderung Resistenz erkennen, wenn die Sache ins Rollen kommen soll? Warum geht er im Prozess bestenfalls nur noch mit, anstatt fortlaufend voranzutreiben? Wenn Mitarbeiter dieses Verhalten bei ihren Chefs erkennen, wenn sie sein Verhalten nicht mehr verstehen, wenden

sie sich ab. Der Change-Prozess ist gescheitert. Deshalb der Hinweis: Chefs, die mit Worten begeistern, haben ihre Mitarbeiter für den Moment auf ihrer Seite. Aber nur Chefs, die mit Taten punkten, haben ihre Mitarbeiter auf Dauer gewonnen.

» Chefs, die mit Worten begeistern, haben ihre Mitarbeiter für den Moment auf ihrer Seite. Chefs, die mit Taten punkten, haben ihre Mitarbeiter auf Dauer gewonnen. «

Ein Beispiel aus der Praxis: Angenommen, zwei Firmen fusionieren. Und weiter angenommen, der Change-Prozess ist auf das Zusammenführen beider Unternehmenskulturen angelegt. In solchen Fällen ist es üblich, zunächst die oberste Managementebene mit Workshops an das Thema heranzuführen. Dann adressiert man den Mittelbau. Zum Schluss die untersten Ebenen. Man verpflichtet sich zu einer gemeinsamen Kultur. Und? Wer glaubt, dass sich etwas ändert an der Kultur? Meine Erfahrung ist: Es kann sich etwas ändern, aber es kann sich auch nichts ändern. Warum ist das so? Weil es von den Impulsgebern ganz oben in der Hierarchie abhängig ist. Das physikalische Gesetz, dass Wärme von unten nach oben und Kälte von oben nach unten zieht, lässt sich gut auf die Situation übertragen. Mit erwärmter Bereitschaft richten Mitarbeiter zu Beginn des Change-Prozesses ihre Augen nach oben. Wenn von dort aber lediglich die kalte Rigidität – es tut sich nichts oder es tut sich zu wenig – unten ankommt, hätte man den Prozess wohl besser nicht aufgemacht.

Oscar Wilde würde anmerken: „Man kann nicht vorsichtig genug sein in der Wahl seiner Feinde.“ Enttäuschung ist die Befreiung von einer Täuschung. Und so erkalten die einst für die Veränderung angeworbenen Mitarbeiter, wenn ihr Blick nach oben aufdeckt, dass da vermeintlich blanke Leere grassiert. Und das ist übrigens nicht nur ein spezielles Problem im Fall von angestrebter Kulturveränderung. Das ist ein grundsätzliches Problem bei jedem angezettelten Change-Prozess.

Deshalb sollte sich jeder Manager verinnerlichen: Er spielt im Change-Prozess die Hauptrolle. Und an dieser richten sich die Nebenrollen aus.

Prof. Dr. Wolfgang Saaman, Saaman AG ]

Gute Idee



## Die Milch-Designerin

Ist Milch der Werkstoff für alle Fälle? Anke Domaske sagt „Ja“. Die Mikrobiologin hat aus Milch eine Faser entwickelt, um daraus natürliche und ökologische Mode herzustellen. Seit nunmehr zwei Jahren produziert ihr Unternehmen QMILK die Milchfaser selbst – und nutzt sie inzwischen für weitere Produkte. Ein Interview von Lena Birkenfeld.

- Frau Domaske, wie sind Sie als Mikrobiologin auf die Idee gekommen, aus Milch Kleidung zu machen?

Für Mode habe ich mich schon früh interessiert. Ich habe schon mit 19 Jahren ein eigenes Modelabel gegründet. Mikrobiologie habe ich damals quasi nebenbei studiert. Ich war also in zwei ganz unterschiedlichen Welten unterwegs. Der Auslöser, beides zu verbinden, war die Krebserkrankung meines Stiefvaters. Er bekam durch die Krankheit eine Textilunverträglichkeit, und meine Familie musste sich damit auseinandersetzen, wie Textilien hergestellt werden. Leider sind die meisten Textilien chemisch belastet, auch Naturfasern. Es war wirklich schwierig, etwas zum Anziehen für ihn zu finden. Deshalb habe ich mich gefragt: Was für Textilfasern gibt es überhaupt? Und dann bin ich auf Textilfasern aus Milch gestoßen.

Das Verfahren gibt es seit den 1930er-Jahren. Es ist also keine Erfindung von mir. Jedoch brauchte man damals viel Chemie. Das hat mich überrascht. Schließlich assoziiert man mit Milch Aspekte wie „Natur“ oder „gesund“. In den 1930ern hat man jedoch für die Produktion der Milchfaser zum Beispiel Formaldehyd verwendet. Das hat mich erst mal enttäuscht!

- Denn Sie brauchten für Ihre Zwecke eine reine Naturfaser. Richtig. Ich hatte den Anspruch, dass die Fasern essbar sein mussten. Und sie sollten nachhaltig produziert sein. Deshalb bin ich an Experten herangetreten. Ich wollte die Faser also erst mal gar nicht selbst entwickeln. Die Resonanz war allerdings ernüchternd. Die meisten Experten sagten, es sei unmöglich, Milchfaser allein aus natürlichen Rohstoffen herzustellen. Mittlerweile muss ich den Experten größtenteils recht geben. Die Produktion mit rein natürlichen Rohstoffen ist wirklich kompliziert. Aber ich habe bewiesen, sie ist machbar. Zu diesen Herausforderungen in der Produktion kommen noch die generellen Anforderungen an Textilfasern, zum Beispiel, dass sie waschbar sein müssen und über einige Jahre hinweg tragbar.
- Sie haben die Herausforderung dennoch angenommen? Ja, glücklicherweise wusste ich nicht, auf was ich mich einlasse. Wir – zwei Freunde und ich – haben einfach begonnen zu experimentieren. Wir sind an einem Freitag in den Supermarkt gefahren, haben einen Mixer gekauft und eine Herdplatte und haben am Wochenende einfach Rezepturen ausprobiert. Irgendwann hatten wir dann einige Rezepturen, die sich in Wasser nicht sofort aufgelöst haben. Dann haben wir das Bremer Faserinstitut gewinnen können, die Milchfasern mit uns herzustellen. So konnten wir einige Maschinen umbauen und die Produktion ausprobieren.

Nach und nach kam dann eins zum anderen: Wir haben das Unternehmen QMILK 2011 zu dritt gegründet. 2014 sind wir dann in Produktion gegangen. Heute sind wir 20 Personen. Und wir arbeiten mit anderen Textilunternehmen zusammen, mit denen wir auch gemeinsam Produkte auf den Markt bringen.



Modedesignerin und Mikrobiologin: Mit der Entwicklung der Milchfaser hat Anke Domaske beide Metiers miteinander verbunden.

» Wir sind an einem Freitag in den Supermarkt gefahren, haben einen Mixer gekauft und eine Herdplatte und haben am Wochenende einfach losgelegt und Rezepturen ausprobiert. «

- Wie fühlt sich Milchfaser an? Ist es ähnlich wie Jersey? Nein, die Faser ist von der Haptik und von der Optik her eher wie Seide, von der Performance her aber wie Wolle.
- Nutzen Sie eigentlich exakt die Milch, die man im Supermarkt kaufen kann? Ja und Nein. Wir nehmen sogenannte Non-Food-Milch. Das ist zum Beispiel Kolostralmilch, also die erste Milch, die eine Kuh gibt, wenn sie das erste Mal ein Kälbchen bekommt. Diese Milch gibt die deutsche Gesetzgebung nicht zum Verzehr frei, auch wenn sie viele Vitamine hat. Jedes Jahr fallen hierzulande rund zwei Millionen Tonnen in diese Kategorie der Non-Food-Milch. Wir verschwenden also keine Lebensmittel, sondern sorgen eher für die sinnvolle Verwendung eines Abfallprodukts.
- Braucht man spezielle Maschinen für die Verarbeitung von Milchfaser? Die Anlagen, die die Milchfaser herstellen, sind extra für unser Produkt entwickelt worden. Denn es handelt sich dabei um ein ganz besonderes Spinnverfahren.

Ich vergleiche die Produktion immer mit einer Nudemaschine. Wir nutzen das Eiweiß der Milch, also ein Pulver, vermengen es mit Wasser, kneten es zu einem Teig, und am Ende pressen wir den Teig durch eine Düse, eben wie bei einer Nudemaschine. Nur dass die Löcher feiner sind. Diese feine Textilfaser wird dann auf Spulen aufgewickelt. →



» Die meisten Experten sagten, es sei unmöglich, Milchfaser allein aus natürlichen Rohstoffen herzustellen. «



Besonders stolz bin ich darauf, dass es ein äußerst nachhaltiger Prozess ist. Wir brauchen dafür keine hohen Temperaturen, wir produzieren keine Abfälle, wir verbrauchen maximal zwei Liter Wasser pro Kilogramm Faser, und das Produktionsverfahren dauert gerade mal fünf Minuten. Also kein Vergleich mehr mit der Produktion in den 1930er-Jahren. Die Faserproduktion ist damit nicht nur natürlich, sondern auch sehr ökologisch. Zudem ist die Faser antibakteriell, temperaturregulierend und schwer entflammbar. Deshalb wird sie inzwischen nicht mehr nur für Kleidung, sondern auch für technische Textilien verwendet.

- Haben Sie ein Patent auf Ihr Verfahren?

Ja, das Produkt ist angemeldet. Und es gilt nicht nur als Textilfaser, sondern auch als Werkstoff. Denn diese sogenannten Biopolymere kann man beispielsweise auch für die Herstellung von Spielzeug nutzen oder es kann ein Ersatz für PVC sein. Ich habe auf jeden Fall noch keine Grenzen für meinen Werkstoff erlebt.

- Die Kleidung, die man auf Ihrer Webseite findet, ist eine Damenskollection. Warum produzieren Sie keine Textilien für Männer? Mein Modelabel war schon immer auf Damenmode spezialisiert. Allerdings bekomme ich auch immer wieder Anfragen von Männern. Sie sind vor allem an der Erfindung interessiert.
- Als Gründerin haben Sie sicherlich kaum noch Zeit, Ihre Mode selbst zu designen. Sie werden es nicht glauben, aber ich designe noch mit. Natürlich nicht mehr ausschließlich. Ich arbeite für mein Modelabel im Grunde schon immer mit einem Team zusammen, auf das ich mich hundertprozentig verlassen kann.
- Inzwischen produzieren Sie auch Kosmetik. Milch und Kosmetik, das klingt für mich logisch. Dennoch die Frage: Warum haben Sie ausgerechnet die Kosmetikbranche – einen doch relativ überlaufenen Markt – gewählt, um Ihre Produktpalette zu ergänzen? Das war eher ein Zufall. Die ganze Entwicklungsarbeit rund um die Faser hat sich positiv auf die Haut meiner Techniker aus der Produktion ausgewirkt. Deren Frauen haben anfangs gedacht, sie arbeiten nicht mehr, weil deren Hände so weich waren.

MCC Style heißt das Modelabel von Anke Domaske, das sich auf fließende Damenmode spezialisiert hat.

Dieser Effekt kommt von den Peptiden in der Milch. Peptide im Zusammenhang mit Kosmetik sind ein Trendbegriff. Nur werden Peptide hier zumeist synthetisch hinzugefügt, und das nicht mal in der notwendigen Menge. Denn ein Peptid allein reicht nicht, weil dessen Aminosäuren so nicht miteinander agieren können. Das ist aber notwendig, um einen entsprechenden Effekt zu erzielen. Da unsere Produkte aus Milch bestehen, ist das anders. Milch ist der älteste Emulgator der Welt. Denn Milch besteht aus 18 einzelnen Aminosäuren. Und das alles ohne Unterstützung von außen. Insgesamt haben wir vier Jahre Entwicklungsarbeit in unsere Kosmetiklinie gesteckt. Und heute helfen unsere Produkte vielen Menschen mit Hautproblemen.

» Wir brauchen für die Produktion keine hohen Temperaturen, wir produzieren keine Abfälle, wir verbrauchen maximal zwei Liter Wasser, und das Produktionsverfahren dauert gerade mal fünf Minuten. «

- Sie sind mit Ihrem Unternehmen jetzt fünf Jahre am Markt. Was für Wünsche haben Sie für die Zukunft von QMILK? Mir geht es zurzeit darum, alles, was mein Team und ich gemeinsam aufgebaut haben, zu festigen, also Strukturen aufzubauen. Ich bin deshalb aktuell nicht unbedingt auf Wachstum aus. Das kommt – davon bin ich überzeugt – mit der Zeit von allein. Auch würde ich mein Unternehmen nicht gewinnbringend verkaufen wollen, wie das andere Gründer tun. Ich habe viel Spaß an dem, was ich tue. Und ich wachse an den Herausforderungen. Dazu kommt, dass ich ein wahnsinnig gutes Team an meiner Seite habe. Und ich werde alles daransetzen, dass das so bleibt.

Frau Domaske, vielen Dank für das Gespräch! ]

# Jetzt oder nie!

Zusammengestellt von Axel Werning, Redaktionsteam ]



## JETZT ODER NIE = KAIROS

Kairos (*griechisch* Καῖρός) ist ein religiös-philosophischer Begriff für den günstigen Zeitpunkt einer Entscheidung, dessen ungenutztes Verstreichen nachteilig sein kann. In der griechischen Mythologie wurde der günstige Zeitpunkt als Gottheit personifiziert. Kairos ist das Pendant zu Chronos, der messbaren Zeit, die in gleichbleibendem Tempo verrinnt. In der Philosophie ist es der entscheidende Augenblick selbst, in der Religion steht Kairos auch für die Entscheidung zwischen Glaube und Unglaube.

Kairos auf einem Fresko von Francesco Salviati im Audienzsaal des Palazzo Sacchetti in Rom, 1552/54.

## ZITAT



An irgendeinem Punkt muss man den Sprung ins Ungewisse wagen. Erstens, weil selbst die richtige Entscheidung falsch ist, wenn sie zu spät erfolgt. Und zweitens, weil es in den meisten Fällen so etwas wie eine Gewissheit gar nicht gibt (Lee Iacocca\*).



\* Der ehemalige US-amerikanische Manager Lee Iacocca widmet sich heute vornehmlich seiner Stiftung für Diabetiker und tritt gelegentlich in Werbespots auf – unter anderem für Chrysler.

## EINFACH MAL RAUS? – SABBATICAL!

*Persönliche Projekte, soziales Engagement, Ehrenamt & Freiwilligenarbeit, berufliche Weiterbildung, Auszeit als Elternzeit, längere Reise und Aus(lands)zeit:*

*Laut einer Forsa-Umfrage im Auftrag des Bildungsministeriums sehnen sich rund 57 Prozent aller Arbeitnehmer nach Zeit für sich selbst oder, besser gesagt, nach einem Sabbatical. Der Begriff Sabbatjahr stammt übrigens aus der Tora, in der das Jahr 2016 das siebte in einer Reihe ist. Die Äcker und Felder sollen in diesem Jahr brachliegen und die Sklaven freigelassen werden. Weitere Infos: → [www.karrierebibel.de/sabbatical](http://www.karrierebibel.de/sabbatical) oder → [www.sabbatjahr.org](http://www.sabbatjahr.org)*



## SPRING!



Die Frage „Jetzt oder nie?“ dürfte sich auf dem höchsten Sprungturm der Welt mit jedem Aufstiegsmeter Richtung „nie“ bewegen. Genau 27,5 Meter misst der hydraulische Sprungturm im österreichischen Freizeitpark „Area 47“, der selbst Klippenpringern den Angstschweiß auf die Stirn treiben dürfte. Neben dem rund 2,5 Sekunden andauernden Sprung ins Nass können sich Outdoor-Freaks in den Öztaler Alpen auch im Rafting, Wakeboarden oder Höhenparcours messen.



### NIE, NIE, NIE!

Eine persönliche Aufstellung der Dinge, die leider nie passieren:

1. Am Supermarkt an der richtigen Kasse anstehen.
2. Eine Avocado mit dem perfekten Reifegrad erwischen.
3. Aktien zum richtigen Zeitpunkt kaufen oder verkaufen.
4. Dass die eigene Schlagfertigkeit zum richtigen Moment einsetzt (kommt immer 10 Minuten zu spät).
5. Mit guten Vorsätzen etwas mal einen Tag früher anfangen.
6. Etwas Verlorenes da zu finden, wo man zuerst nachschaut.
7. Wenn man es eilig hat, keine Fahrschule vor sich zu haben.

VOM PRODUZENTEN VON "KNOCKIN' ON HEAVENS DOOR"



### DRAMA QUEENS

„Jetzt oder nie – Zeit ist Geld“ ist eine deutsche Filmkomödie aus dem Jahr 2000, in der sich drei Freundinnen einen Lebenstraum erfüllen möchten. Die Story: Acht Jahre lang zahlten die ungleichen Freundinnen Lilli, Carla und Meta, alle jenseits der Siebzig, in ihre Skatkasse ein. Nun wollen sie sich mit dem Ersparten endlich eine gemeinsame Luxus-Kreuzfahrt gönnen. Doch ausgerechnet als sie das Ersparte überweisen wollen, wird die Bank ausgeraubt. So beschließen die drei Seniorinnen, ihrerseits schnellstens zu drastischen Mitteln zu greifen, um sich ihr Geld zurückzuholen. Schließlich läuft ihnen in ihrem Alter die Zeit davon.



### GOOGLE WEISS ES

Wer in Google eingibt „Beste Zeit für ...“ erhält als Autovervollständigung „Instagram“ und „Thailand“. Für alle Leser, die nicht am Rechner sitzen: Die beste Zeit für Instagram-Posts ist demnach 17:00 bis 20:00 Uhr (Quelle: [www.pureglam.tv](http://www.pureglam.tv)), die beste Zeit für Thailand die Monate November bis April (Quelle: [PlanetBackpack.de](http://PlanetBackpack.de)).



Instagram

Kundenporträt Knobel Bau-Gruppe

# Ein Gespür für Chancen



Von der Kiesgrube zu einem regional führenden Tief- und Straßenbauunternehmen, das alle Wertschöpfungsstufen abdeckt, und eine Familienfirma durch und durch – das ist die Knobel Bau-Gruppe. Die Deutsche Leasing ist ihr Finanzierungspartner für Baumaschinen und Fuhrpark.

Fotos: Michael Vogele & Benjamin Dieburg



**Mai 1947:** Zwei Jahre nach Kriegsende prägen noch immer das Bild vieler Städte, Millionen von Heimatvertriebenen müssen in Barackenlagern hausen oder sich als zwangsweise Einquartierte den knappen Wohnraum mit den Einheimischen teilen, Rohstoffmangel und Restriktionen der Besatzungsmächte lähmen die Wirtschaft, Hunger und Unterernährung sind allgegenwärtig.

Franz Knobel sen. gehört zu jenen, die in diesen schwierigen Zeiten mütig nach vorn schauen. Im Mai 1947 eröffnet er im Hartheimer Rheinwald südwestlich von Freiburg eine Sand- und Kiesgrube, weil er einen großen Bedarf an Baumaterialien für den Aufbau der regionalen Infrastruktur sieht.

Schon ein Jahr später leiten zwei Ereignisse den wirtschaftlichen Aufschwung in Westdeutschland ein: Am 3. April 1948 verabschiedet der US-Kongress ein milliardenschweres Wiederaufbauprogramm für Europa, den sogenannten Marshall-Plan; noch am gleichen Tag setzt ihn US-Präsident Harry Truman in Kraft. Und am 21. Juni 1948 löst die D-Mark im Zuge der Währungsreform die nahezu wertlose Reichsmark ab.

Seitdem ist das Familienunternehmen Knobel stetig gewachsen. Anfang der 1950er-Jahre wurde mit viel Handarbeit, Ochsenfuhrwerken und dem Einsatz aller Familienmitglieder das erste Kieswerk in Betrieb genommen. Für Rekultivierungsarbeiten im Rheinwald und Rebumlegungen am Kaiserstuhl wurden Planiertrauen angeschafft – ein erster Schritt ins Baugeschäft.

In den frühen 1960er-Jahren löste der Bau der Autobahn A5 einen kräftigen Nachfrageschub für Kies aus. Auch Bundes- und Landstraßen wurden ausgebaut. Überall wurden neue Wohn- und Gewerbegebäude errichtet. Franz Knobel sen. sah die Chance, mit einem eigenen Betonwerk in die Veredelung der Rohstoffe Sand und Kies einzusteigen. Mit eigenen Spezialfahrzeugen wurde Transportbeton vor allem nach Freiburg geliefert; ein weiterer Betonabnehmer war der Straßenbau. Nur konsequent war in der folgenden Dekade der Schritt auf diese nächste Wertschöpfungsstufe: Mit dem Bau einer Asphaltmischanlage und dem Erwerb von Straßenfertigern und Walzen startete das Unternehmen im Straßenbau. Heute gehören auch Tief-, Kanal-, Erd- und Wasserbau zum Leistungsportfolio. →



Mischanlage im Werk Hartheim

Schon früh griff Franz Knobel sen. den Recycling-Gedanken auf. Als Vorreiter der Branche setzte das Unternehmen bereits 1983 das effiziente und umweltfreundliche Asphalt-Kaltfräsen für das Abtragen von Straßenbelägen ein. Mit Recyclinganlagen für Asphalt und Beton und einer eigenen Erdaushubdeponie wurde der Wertstoffkreislauf geschlossen. Zudem führt Knobel Bau Abbrucharbeiten aus – von einfachen Wohngebäuden bis zu Industrieanlagen.

„Wir nutzen Chancen, die sich bieten, betreiben aber keine Expansion um jeden Preis“, sagt Bertram Knobel, der – als eines von neun Kindern des Gründers – heute die Geschäfte der Knobel Bau-Gruppe führt. „Das heißt, dass wir unser Geschäftsportfolio immer wieder auf den Prüfstand stellen: Was gehört mit Blick auf die Zukunftsperspektiven zu unserem Kerngeschäft, und welche Aktivitäten stellen eher eine Belastung dar?“

So hat Knobel die nach der Wende gegründete Niederlassung im thüringischen Greiz, einen Baubetrieb mit einer hochmodernen Asphaltmischanlage, inzwischen verkauft. „Für ein flexibles Unternehmen wie uns, mit kurzen Kommunikations- und Entscheidungswegen, war das zu weit weg“, erklärt Bertram Knobel. Die „West-Erweiterung“ durch die Tochterfirma Knobel France wiederum gestaltete sich „komplizierter als gedacht; denn in Frankreich gelten für den Bau komplett andere Gesetze“. Der Betrieb im elsässischen Réguisheim wurde deshalb wieder geschlossen. Die meisten dort Beschäftigten wechselten über den Rhein nach Hartheim; Franzosen stellen hier heute ein Viertel der Stammelegschaft, die rund 120 Mitarbeiter zählt.

„Mit ihren Fähigkeiten, ihrer Erfahrung und ihrem Engagement sind sie entscheidende Garanten für unseren nachhaltigen Erfolg, der wesentlich auf der hohen, ständig verbesserten Qualität unserer Arbeit beruht“, betont Bertram Knobel. Das feste Fundament dafür wurde in den 1990er-Jahren gelegt, als die

Knobel Bau GmbH als erster Tief- und Straßenbauer eine Zertifizierung für ein Qualitätsmanagementsystem gemäß DIN ISO 9001 erhielt. Weitere spezielle Gütesiegel folgten.

Auch der leistungsfähige Maschinenpark trägt dazu bei, das hohe Qualitätsniveau zu sichern. Bei der Finanzierung der Investitionen fährt das Unternehmen zweigleisig:

- Für grundstücksgebundene Großinvestitionen, etwa in die Kieswerke, die Asphaltmisch- und die Recyclinganlage, arrangiert die Sparkasse Staufen-Breisach als langjährige Hausbank Konsortialdarlehen und holt dafür jeweils zwei, drei weitere Sparkassen ins Boot.
- Für die laufende Anschaffung neuer Baumaschinen, Geräte und Nutzfahrzeuge stellt die Deutsche Leasing Finance (vormals DIF Bank) einen revolving Kreditrahmen – aktuell bis zu 1,5 Millionen Euro – zu günstigen Konditionen bereit.

Radlader Hitachi ZW 310



„Mit der Knobel Bau-Gruppe verbindet mich seit Jahren eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und inzwischen auch ein freundschaftlicher Kontakt“, sagt Harald Günther, der bei der Deutschen Leasing als Senior Sales Manager Baumaschinen für die Region Südwest zuständig ist. Er hat die Zusammenarbeit mit dem südbadischen Mittelständler eingefädelt, als er vor elf Jahren zur Deutschen Leasing wechselte. Dabei kam ihm zugute, dass er dem Kunden bereits aus seiner vorherigen Tätigkeit im Baumaschinenhandel vertraut war. „Die ersten Geschäfte mit Knobel habe ich Anfang der 1990er-Jahre gemacht.“

Seitdem bewundert er immer wieder „den ungewöhnlich starken Familienzusammenhalt, der sicher ein Teil des Erfolgsgeheimnisses ist“. Alle neun Kinder des Gründers, darunter drei Töchter, sind nicht nur Gesellschafter, sondern arbeiten auch in verschiedenen Positionen aktiv im Unternehmen mit. Seit rund 40 Jahren treffen sie sich, soweit in Hartheim anwesend, jeden Tag außer am Wochenende und an Feiertagen um halb zehn zum gemeinsamen Frühstück. Von den 19 Enkelkindern sind sieben in der Firmengruppe tätig.

Zu ihnen gehört Michael B. Knobel, der von seinem Vater Bertram die unternehmerische Gesamtverantwortung übernehmen soll, wenn dieser Ende des Jahres – wie drei weitere Geschwister aus der zweiten Generation – in den Ruhestand gehen wird. Der heute 46-jährige Michael Knobel kam erst 2015 an Bord, als Geschäftsführer der KVG GmbH. Die Schwestergesellschaft der Knobel Bau GmbH fungiert als Holding für die Tochterfirmen, die das Asphalt- und das Betonmischwerk, die Kieswerke und die Recyclinganlage betreiben. Das Kürzel KVG steht für Knobel Verwaltungs-Gesellschaft.

Nach seinem Abschluss als Diplom-Betriebswirt an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg hatte Michael Knobel außerhalb des Familienunternehmens in der Bauchemie-Branche Karriere gemacht und es bis in die oberste Führungsetage geschafft. Vor fünf Jahren schließlich machte er sich als Unternehmensberater selbstständig. „Ich wollte schon immer mein eigener Chef sein.“ Als Spezialist für Unternehmensstrategie und Führungskräfte-Training arbeitete er teils auf eigene Rechnung, teils als Freelancer für eine große Beratungsgesellschaft. Das Spektrum der Klienten reichte vom größeren Handwerksbetrieb bis zum Industriekonzern.

Auch für die Knobel Bau-Gruppe war er in einzelnen Projekten als Berater tätig. Das wichtigste: eine tragfähige Nachfolgeregelung für den Übergang von der zweiten auf die dritte Generation und darüber hinaus zu finden. „Das Unternehmen muss weiter handlungsfähig und wendig bleiben, auch wenn sich die persönlichen Bande lockern“, erklärt Michael Knobel. „Gerade die Banken wollen klar sehen, wohin die Reise geht.“ Die Lösung: Jeder der neun Familienstämme darf nur einen Vertreter in die Gesellschafterversammlung entsenden. Um einen reibungslosen Übergang in Führungspositionen zu gewährleisten, wird jedem Senior der als Nachfolger vorgesehene Junior zur Seite gestellt.



Michael und Bertram Knobel mit dem neuen Vögele Strassenfertiger Super 1900-31

Michael Knobel selbst geht „zu 120 Prozent“ in seiner Unternehmerrolle auf. Er ist nicht nur der strategische Kopf, sondern kümmert sich als „Außenminister“ auch um das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens. Frischer Spielsand für Kindergärten, eine bunte Bolzwand aus Betonelementen für die Fußballjugend, ein vom Industrieverband Steine und Erden Baden-Württemberg (ISTE) entwickelter Geologiekoffer für Schulen, sind Beispiele für die Unterstützung, die Knobel Bau Bildungseinrichtungen und Vereinen bietet.

Besonders am Herzen liegt Michael Knobel der Umweltschutz. „Unsere Rohstoffe sind ein Geschenk der Natur. Zudem leisten wir, was vielen nicht bewusst ist, einen aktiven Beitrag zur Artenvielfalt. Denn schon während des Abbaus entstehen in Kiesgruben vielfach Lebensräume für Tier- und Pflanzenarten, die es anderswo gar nicht mehr gibt. Daraus erwächst für uns eine ökologische Verantwortung, die über die gesetzlich geforderten Rekultivierungs- und Ausgleichsmaßnahmen hinausgeht.“ Die Knobel Bau-Gruppe arbeitet deshalb eng mit dem Naturschutzverband NABU zusammen, in dem sie Mitglied ist.

Diversität ist für Knobel auch im Unternehmen ein Thema: „Bei uns arbeiten Menschen aus zwölf Nationen. Als erstes mittelständische Bauunternehmen in Baden-Württemberg haben wir die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Damit haben wir uns verpflichtet, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist, und unsere Mitarbeiter ausschließlich nach ihren Fähigkeiten und Talenten auszuwählen.“

**Kontakt** Harald Günther  
Deutsche Leasing International  
@ harald.guenther@deutsche-leasing.com  
→ www.deutsche-leasing.com

Understatement

# Mehr sein als scheinen

Wer im Beruf vorankommen möchte, darf nicht zu bescheiden auftreten, heißt es. Ratgeber für Karriere und Lebensglück hämmern es uns immer wieder ein: Mach dich groß, betreibe Selbst-PR, erzähle Erfolgsgeschichten. Was uns da als Erfolgsstrategie nahegelegt wird, ist geradezu das Gegenteil einer Haltung, die vieles einfacher und angenehmer machen würde – auch und gerade im Berufsleben: Understatement.

# Understatement

ist das Prinzip „mehr sein als scheinen“.

Es geht also nicht mehr darum, darüber zu reden, was man alles hat, was man alles kann oder wie großartig man ist. Anstatt Leistungen herauszustellen, spielt man sie herunter.

Wie genau funktioniert das in der Praxis? Man tritt höflich, aber selbstbewusst auf. Man hält sich im Hintergrund, lässt anderen den Vortritt. Das klingt zunächst sympathisch, aber riskiert man mit dieser Haltung nicht, übergangen und ausgenutzt zu werden? Nun, das kommt ganz auf das Umfeld an. Tatsächlich gibt es Unternehmen und Organisationen, in denen Understatement keine Chance hat. Das spricht jedoch nicht gegen Understatement, sondern gegen die Organisation.

Es gibt einfach Organisationen, in denen kommen hauptsächlich die rücksichtslosen Selbstdarsteller zum Zug. Das bleibt jedoch nicht ohne Folgen für das Unternehmen, das dieses Verhalten belohnt. Denn diese Unternehmen sind blind für echte Leistungen. Dagegen bleiben in einer gut geführten Organisation Leistungsträger nicht unbemerkt und werden gefördert. Und zwar umso bereitwilliger, je weniger sich der Betreffende selbst in den Vordergrund drängt.

Ein Merkmal von Understatement ist aber auch: Man wird – erst mal – unterschätzt. Das kann allerdings ein großer Vorteil sein. Schließlich ist man nicht auf der Rechnung der Kolleginnen und Kollegen. Sie sind weniger argwöhnisch. So kann man in aller Ruhe Kompetenzen aufbauen, Fäden knüpfen, Pläne ausarbeiten. Und dann kommt irgendwann die Gelegenheit, zu zeigen, was in einem steckt – mit großer Wirkung. Das ist übrigens eine wichtige Voraussetzung für Understatement: dass ein Unternehmen es möglich macht, dass die eigentlichen Qualitäten von

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern früher oder später an den Tag kommen. Dann entfaltet Understatement seine Wirkung. Wenn man zeigen kann, was in einem steckt, werden die Kollegen beeindruckt sein, weil sie diese Kompetenzen nicht erwartet haben. Es gibt Menschen, die beherrschen solche Auftritte meisterhaft. Sie präsentieren ihre Ideen mit der größtmöglichen Beiläufigkeit. Und wenn im Anschluss noch ein Großsprecher seine Leistung vorführt, die in aller Regel hinter seinen Ankündigungen zurückbleibt, umso besser.

» Ein Merkmal von Understatement:  
Man wird – erst mal – unterschätzt. Doch das kann auch ein großer Vorteil sein. «

Understatement bedeutet allerdings meist, nicht das komplette Know-how auf einmal zu präsentieren. Nur im Notfall werden alle Karten auf den Tisch gelegt. Ziele werden stattdessen so gesetzt, dass einem immer noch ein zweiter Atem bleibt. Das sorgt nicht nur dafür, dass man erreicht, was man sich vorgenommen hat. Es beeinflusst auch die Art, wie man von anderen wahrgenommen wird, nicht als Sprücheklopfer, sondern als ernst zu nehmender Kollege. Und das nehmen auch Vorgesetzte und mögliche Konkurrenten wahr.

In der Reserve behalten kann man zum Beispiel Zeit, Energie, Fähigkeiten und Kontakte. Vor allem der Faktor Zeit wird oft unterschätzt. Wer unter Zeitdruck steht, befindet sich stets in einer äußerst schwachen Position. Es ist deshalb ein enormer Vorteil, mehr Zeit zur Verfügung zu haben als Konkurrenten oder Verhandlungspartner. Denn die müssen dann schnell reagieren und haben kaum Gelegenheit, sich Alternativen zu überlegen. →





» Wer seine Fehler einräumt und seine Grenzen bekennt, der setzt den anderen gegenüber ein Zeichen. Ein Zeichen von Vertrauen und von innerer Stärke. «

Understatement ist übrigens nicht nur eine Sache für Mitarbeiter. Es hat auch sie schon immer gegeben, die Führungspersönlichkeiten, die sich nicht durch besonderen Glanz ausgezeichnet haben, sondern durch ihre Zurückhaltung, ihre Bescheidenheit. Dabei gibt es zwei unterschiedliche Varianten: Die einen möchten mit ihrem Verhalten ein Vorbild abgeben. Ihre Einstellung, ihr bescheidener Lebensstil geben die Richtung vor, der die anderen folgen sollen. Sie legen Wert auf Solidität und Zuverlässigkeit. Showeffekte stoßen bei ihnen auf Ablehnung.

Es gibt aber noch eine zweite Gruppe, die ihre Führungsaufgabe ganz anders versteht. Chefs dieser Kategorie nehmen sich selbst zurück, halten sich im Hintergrund, geben aber dafür anderen eine Bühne. Da kann es durchaus den einen oder anderen in ihrer Gefolgschaft geben, der völlig anders auftritt, eitel, arrogant und dem Luxus zugetan. Oder schwierig, unzugänglich und abweisend ist. Doch für diese Führungskräfte ist es in Ordnung, dass die Leute ihre Eigenarten pflegen und auch querköpfig sind. Es kommt ihnen auf andere Dinge an, zum Beispiel, dass die unterschiedlichsten Menschen zusammenarbeiten und ihre Fähigkeiten sich ergänzen. Solche Führungskräfte stellen nicht die eigene Person in den Vordergrund, sondern die gemeinsame Aufgabe. Um die zu bewältigen, werden verschiedene Talente gebraucht, verschiedene Persönlichkeiten mit ihren eigenwilligen Ecken und Kanten.

Eine Führungskraft, die Understatement zeigt, zeichnet noch etwas aus: Sie versucht nicht, den Anschein zu erwecken, perfekt zu sein. Schwächen gibt sie unumwunden zu, Defizite spricht sie offen an. Sie räumt ein, etwas nicht zu wissen oder noch nicht durchdrungen zu haben. Das macht den Umgang

miteinander häufig angenehmer und entspannter. Wenn der Chef kein Problem damit hat, Fehler zuzugeben, fällt das auch den Mitarbeitern leichter. Es wird weniger vertuscht. Und wenn etwas falsch läuft, findet man leichter die Ursache. Die „Fehlerkultur“, die so gerne beschworen wird, ist nur möglich, wenn die Chefetage mit gutem Beispiel vorangeht.

» Eine Führungskraft, die Understatement zeigt, versucht nicht, den Anschein zu erwecken, perfekt zu sein. Schwächen gibt sie unumwunden zu, Defizite spricht sie offen an. «

Und es kommt noch etwas hinzu: Wer seine Fehler einräumt und seine Grenzen bekennt, der setzt den anderen gegenüber ein Zeichen. Ein Zeichen von Vertrauen und von innerer Stärke. Wer sich hingegen größer macht, als er ist, läuft Gefahr, die anderen zu enttäuschen. Am Ende ist Understatement die einzig angemessene Art, Menschen zu führen.

Dr. Matthias Nöllke, Autor und Keynote-Speaker ]



**Abenteurer** sein bedeutet, aus Grenzerfahrungen lernen. Die Herausforderung: Menschen bleiben lieber in ihrer Komfortzone. Diese suggeriert Sicherheit. Allerdings ist auch die Komfortzone kein sicherer Ort, denn Routine ist keine geeignete Antwort auf die Dynamik des Lebens.

Das gilt auch für die moderne globale Wirtschaft. Kein Unternehmen darf in der Komfortzone verharren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Herausforderung, denn dort findet Innovation statt. Mir wurde die Natur, vor allem die Wüste, zur Herausforderungszone – ein Ort, an dem es viele Parallelen zu den Aufgaben eines Managers gibt:

#### *Schwache Signale erkennen*

In der Wüste gibt es keine Wege. Es gilt, die Zeichen der Wüste zu lesen, um zur nächsten Oase zu kommen. Auch in der Wirtschaft steht nicht geschrieben, welche Strategie zum Erfolg führt. Zu den Top-Qualitäten eines guten Managers zählt deshalb, die „schwachen Signale“ aus dem Markt zu hören, richtig zu interpretieren und schnell zu reagieren. Doch vielfach haben „Controller“ in Unternehmen das Steuer übernommen. Das mag in wirtschaftlichen Krisen richtig sein, schwächt aber die Innovationskraft.

## Was Führungskräfte von ... **Abenteurern** ... lernen können

#### *Innovation – Risiko – Sicherheit*

Es gibt keine Innovation ohne Fehler: Das erkannte ich, nachdem mich die Wüste um ein Haar das Leben gekostet hätte. Beim ersten Versuch, die Gobi allein zu durchqueren, erwies sich der Schritt vom Bekannten ins Unbekannte als zu groß. Ich hatte die Dynamik der Dehydration unterschätzt, keine optimale Ausrüstung und schätzte das Risiko falsch ein. Auch für ein Unternehmen gilt, dass Innovation und hundertprozentige Sicherheit einander ausschließen. Wichtig ist jedoch: Das Dreieck von Innovation, Risiko und Sicherheit muss ausbalanciert sein.

#### *Vision und Motivation*

Wer Leistung fordert, muss auch Sinn bieten. Daraus speist sich die Motivation. Die stärkste Motivation für unser Handeln ist Begeisterung. Sie ist die Berge versetzende Kraft. Begeistern kann einen Menschen nur etwas, womit er sich identifizieren kann, also eine Vision. Die Vision ist umso stärker, wenn es gelingt, sie mit Bildern zu unterfüttern. Zum Beispiel war das Bild vom unbekanntem Teil des Sutley-Canyon, eine Art „Grand Canyon“ des Himalaya, für mich so motivierend, dass ich bald mit einem wildwassertauglichen Schlauchboot aufbrach, um ihn erstmals zu befahren. Ist man einmal in Aktion, muss die Vision allerdings zurücktreten. Denn dann kommt es auf die Qualität des nächsten Schrittes an.

#### *Das Team*

Unsere Arbeitswelt ist so komplex geworden, dass die Qualität der Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen ist. Diese hohe Stufe von Teamwork, von Synergie, zu erreichen und zu halten ist nicht einfach. Das Thema Teamentwicklung ist ein fortwährender Prozess. Um das deutlich zu machen, gehe ich mit Managern in die Wüste. Meine Erfahrung zeigt: Es ist wichtig, dass ein Team verschiedene Persönlichkeiten vereint. Genau solche Kriterien spielen bei der Zusammenstellung von Teams in Unternehmen aber heute kaum eine Rolle. Da zählt Fachkompetenz.

Zudem hat sich gezeigt, dass Leadership situativ wechselt: Immer derjenige, der für die jeweilige Situation der Kompetenteste ist, bekommt Leadership von den anderen auch zugestanden.

Deutliche Defizite zeigen sich zumeist in der Selbstverantwortungskompetenz. Die Situation in der Wüste und Durststrecken zu erleben provoziert Ängste und macht aggressiv. Das Team ist dann zu sehr mit sich selbst beschäftigt und kann sein Potenzial nicht mehr voll nutzen.

Bruno Baumann, Bruno Baumann experiences ]

## DIE GESICHTER ZUR AUSGABE „JETZT ODER NIE!“

„Jetzt oder nie!“ – Wer hat in seinem Leben noch nicht vor dieser Entscheidung gestanden. Wohl niemand. Doch für welche der beiden Optionen entscheidet man sich? Genau darum geht es in dieser Ausgabe von *spectrum*.

Sind Hauptgewinner im Lotto schneller mit ihrer Entscheidung? Oder wie geht es jemandem, der den Mut hatte, alle Zelte in der Heimat abzubreaken, um auf Weltreise zu gehen? Wann ist der richtige Moment, einen Change-Prozess im Unternehmen anzustoßen? Und kann ein „Jetzt oder nie“-Moment auch ein Zufall sein? Unsere Autoren haben auf all diese Fragen Antworten.

In dieser *spectrum*-Ausgabe stecken also wieder viele Geschichten, Impulse und Know-how.

Insgesamt haben bisher rund 150 Wirtschaftsexperten, Wissenschaftler, Unternehmensberater, aber auch Handwerker, Sportler und Künstler für *spectrum* geschrieben oder standen uns für Interviews zur Verfügung.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei unseren Gastautoren und Interviewpartnern für ihr Engagement und ihre Bereitschaft, uns bei dieser Ausgabe zu unterstützen, und wünschen Ihnen allen eine gute Zeit mit *spectrum*.

Ihr Redaktionsteam



**Stefan Seeger** (Seite 6–7)

hat den besonderen Job des „Glücksbringers“: Als Leiter des Kundenservice von Lotto Hamburg betreut er seit 2012 die Hochgewinner der Lotteriegesellschaft. Der diplomierte Psychologe ist seit über 20 Jahren in der Kundenbetreuung tätig und gibt hilfreiche Tipps im Umgang mit dem unverhofften Glück.

@ info@lotto-hh.de

→ www.lotto-hh.de



**Norbert Guthier** (Seite 8–11)

lebt wahlweise in seinem Erdhaus in Frankfurt/Main oder ist auf Reisen in seinem Expeditionsfahrzeug. Aktuell steht dieses in Mexico City. Das Kommunikationsdesign-Studium in Darmstadt schließt Guthier 1982 ab und arbeitet seitdem als selbstständiger Fotograf und Filmer. Seit 1991 initiiert er zahlreiche Fotoausstellungen im In- und Ausland. „co\_works“ – Werke, in denen Fotografie und Malerei eine Symbiose eingehen – sind sein wohl größter Erfolg. 2014 entschließt er sich, sein Studio in Frankfurt zu vermieten und mit einem Expeditionsfahrzeug Nordamerika zu bereisen. In den folgenden beiden Jahren entstehen auch „co\_works“ mit amerikanischen Künstlern. 2016 reist er nach Mexiko ein, mit Kurs auf Patagonien.

@ info@guthier.com

→ www.guthier.com

→ www.guthier.com/blog



**Dr. phil. Johanna Müller-Ebert** (Seite 12–13)

ist Diplom-Psychologin und Psychotherapeutin in freier Praxis in Düsseldorf sowie Coach und Dozentin mit Schwerpunkt Veränderungs- und Trennungsprozesse und Klinische Psychologie. Als Autorin von Sach- und Fachbüchern, sowie Fachaufsätzen hat sie sich insbesondere mit Themen von Trennen, Verändern und Neuanfangen beschäftigt, so beispielsweise in ihren Büchern: „Wie Neues gelingt – die vier Schritte zur Veränderungskompetenz“, „Trennungskompetenz in allen Lebenslagen: vom Aufhören, Loslassen und neu Anfangen“, erschienen im Kösel-Verlag.

@ johanna.mueller-ebert@t-online.de

→ www.dr-johanna-mueller-ebert.de



**Prof. Dr. Wolfgang Saaman** (Seite 16–17)

ist Betriebswirt und promovierter Psychologe. 1998 hat er die heutige Saaman AG gegründet, eine auf Leistungskultur und Management-Audits spezialisierte Beratungsgesellschaft. Saaman ist Autor zahlreicher Fachartikel und Bücher. Zudem hat er eine Professur für Leistungskultur.

@ info@saaman

→ www.saaman.de

→ www.leistungskultur.de



**Anke Domaske** (Seite 18–21)

ist Geschäftsführerin des Unternehmens QMILK. Domaske, die sich aufgrund der Krebserkrankung ihres Stiefvaters auf die Suche nach chemisch un behandelter Kleidung machte, stieß auf Milchproteine. Im April 2011 gründete die Diplom-Mikrobiologin QMILK. Mittlerweile gibt es die Unternehmensgruppen Qmilk IP GmbH, Qmilk Holding GmbH und die Qmilk Deutschland GmbH, die sich mit der Herstellung und Entwicklung von Biopolymeren auf Basis von Milchproteinen und anderer natürlicher und nachwachsender Rohstoffe befasst. Seit ihrem 19. Lebensjahr hat Domaske zudem das Modelabel MCC Style.

@ info@qmilk.eu → www.qmilk.eu → www.mcc-style.com



**Dr. Matthias Nöлке** (Seite 28–30)

schreibt Bücher, hält Vorträge und arbeitet für den Bayerischen Rundfunk. Seit mehr als zwölf Jahren ist er Buchautor für Management und Kommunikation. Seine Schwerpunkte: Vertrauen, Mikropolitik sowie Macht und Sprache. Dabei plädiert er für einen respektvollen, wertschätzenden Führungsstil. Seine Bücher über Schlagfertigkeit gehören seit Jahren zu den meistverkauften Titeln über dieses Thema. Zudem bietet er Coaching und Seminare für Redner an und hilft zum Beispiel bei der Vorbereitung und Planung von Präsentationen, Vorträgen, Grußworten und Motivationsreden. Sein aktuelles Buch – „Understatement – Vom Vergnügen, unterschätzt zu werden“ – ist im Herder Verlag erschienen.

@ info@noellke.de → www.noellke.de



**Bruno Baumann** (Seite 31)

geboren 1955 in Kaindorf/Steiermark, ist moderner Forschungsreisender, Dokumentarfilmer und Buchautor. Seit vielen Jahren reist er in entlegene Regionen der Erde. In seinen Büchern, Filmen und Vorträgen versteht er es meisterhaft, persönliche Erlebnisse in den verschiedensten Kulturkreisen mit profundem Wissen zu spannenden Dokumentationen zu verdichten. Nicht profane Abenteuerlust oder Rekordsucht stehen dabei im Vordergrund, sondern die Neugier, den Geheimnissen unserer Erde nachzuspüren, und die Suche nach Antworten auf die Grundfragen des Lebens. Er gilt als hervorragender Kenner des Himalaya-Raums und Chinas, wobei sein Ohr stets an den Strömungen unter der Oberfläche von Mainstream und Stereotypen der verschiedenen Kulturen ist.

@ info@bruno-baumann.de → www.bruno-baumann.de

## Impressum

spectrum  
Nr. 52 / 22. Jahrgang  
Ausgabe II von II | 2016  
ISSN 0949-7846

Herausgeber:  
Deutsche Leasing Gruppe  
Kommunikation  
Frölingstraße 15 – 31  
61352 Bad Homburg v. d. Höhe  
Telefon: +49 6172 88-00  
Telefax: +49 6172 881178  
E-Mail: service@deutsche-leasing.com  
Internet: www.deutsche-leasing.com

Chefredakteurin und verantwortlich  
für den Inhalt:  
Lena Birkenfeld (leb)

Redaktionsteam:  
Carsten Lühr (clü)  
Maja Osinski (mos)  
Steffen Wegehenkel (swe)  
Axel Werning (awe)

grundsterner, München

Gestaltung:  
barclaywinter Graphic Designers,  
David Barclay

Lithografie:  
Karpf!Kreativ GmbH,  
Aschaffenburg

Druck:  
PrintPlus Solutions, Friedrichsdorf

Bildnachweis:  
Bruno Baumann;  
Norbert Guthier;  
Eva Haeberle;  
QMILK; (Jannes Frubel Fotografie;  
Model: Anastasia Bresler);  
Michael Vögele & Blendwerk Freiburg  
(Fotos: Knobel Bau-Gruppe);  
Fotolia.com (Fiedels, FotoEdhar, gmmurrall,  
Jandrie Lombard, Lsantilli, Gabriele Maltinti,  
Mik Man, milkovasa);  
iStockphoto.com (Steve Debenport, PeopleImages,  
Vernon Wiley, XiXinXing);  
gettyimages (Colin Anderson);  
Wikipedia (Francesco Salviati);  
Deutsche Leasing Archiv  
sowie den Autoren.

5549.DL.UE.1016.PPS.09-1.0.KM





Wolfgang Kaleck  
**Mit Recht gegen die Macht –  
 Unser weltweiter Kampf für die  
 Menschenrechte**

Hanser Verlag 2015  
 224 Seiten 19,90 Euro  
 ISBN: 978-3-446-24944-8

## Einsatz für die Entrechteten

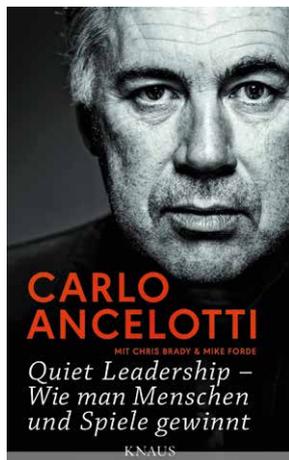
(swe) Wolfgang Kaleck, bekannt geworden als der Anwalt Edward Snowdens, ist Generalsekretär und Mitbegründer des European Center for Constitutional and Human Rights (ECCHR).

Er beschreibt in seinem Buch „Mit Recht gegen die Macht“, wie er durch persönliche Erfahrungen seit 1990 zu einem international agierenden Verfechter der Menschenrechte wurde und wie er gegen Regierungen und Großkonzerne für die Durchsetzung der Rechte derer kämpft, die keinen Zugang zum Rechtssystem haben.

Kaleck war in den 1990er-Jahren größtenteils in Südamerika aktiv und trat für Verfolgte der Diktaturen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts sowie gegen aktuelle Menschenrechtsverletzungen ein. Die Verurteilung des chilenischen Diktators Augusto Pinochet 1998 in London markiert für ihn

einen Meilenstein im internationalen Völkerrecht. Nach den Anschlägen vom 11. September 2001 übernahm der engagierte Anwalt die unpopuläre Aufgabe, Terrorverdächtige zu vertreten. Und nach den Foltervorwürfen in Guantanamo und anderen US-amerikanischen Gefängnissen im Jahr 2004 stellte er eine direkte Verbindung zum damaligen Verteidigungsminister der USA, Donald Rumsfeld, her.

Der Autor beschreibt anschaulich seine Reisen in alle Welt, seine Begegnungen mit Menschen und Kulturschocks. So gibt er dem Leser die Möglichkeit, sich in die Situation der Entrechteten hineinzusetzen und an ihrem Kampf teilzuhaben. Und auch wenn das Recht häufig den Interessen der Mächtigen, der Wirtschaft und der Politik unterliegt, zeigt Kaleck: Es gibt kleine Erfolge. Und das lässt hoffen.



Carlo Ancelotti  
 unter Mitarbeit von Chris Brady  
 und Mike Forde

**Quiet Leadership – Wie man  
 Menschen und Spiele gewinnt**

Verlag Knaus 2016  
 320 Seiten, 19,99 Euro  
 ISBN: 978-3-8135-0752-2

## Leise Führung für Champions

(cli) Carlo Ancelotti gehört zu den erfolgreichsten Fußballtrainern der Welt, fünf Champions-League-Siege gehen auf sein Konto. In „Quiet Leadership – Wie man Menschen und Spiele gewinnt“ gibt der Cheftrainer des FC Bayern München Einblicke in seine Führungsphilosophie, die sich nicht stärker unterscheiden könnte vom aggressiven Führungsstil anderer Trainerlegenden. Worauf kommt es Carlo Ancelotti an, wenn er ein Team übernimmt und an die Spitze führt? Wie baut er Talente auf? Wie geht er mit den Topstars um? Und wie schafft er es, die Leidenschaft für den Fußball trotz Erfolgsdruck und Professionalisierung immer weiter brennen zu lassen?

Carlo Ancelotti nimmt den Leser mit in die Kabine, auf eine Spurensuche zu Vorbildern, Herausforderungen und wichtigen Entscheidungen seiner internationalen Laufbahn. Abgerundet werden seine Beschreibungen mit exklusiven Beiträgen

von Toni Kroos, David Beckham, Cristiano Ronaldo, Zlatan Ibrahimovic, John Terry, Sir Alex Ferguson und anderen.

Carlo Ancelotti, 1959 in Reggiolo, Italien, geboren, begann seine Karriere als Mittelfeldspieler beim AS Rom und beim AC Mailand. Er trainierte und managte unter anderem den AC Mailand, den FC Chelsea, Paris Saint-Germain und zuletzt das Team von Real Madrid, das er mit dem Sieg in der Klub-WM zum besten der Welt gemacht hat. Zur Saison 2016/2017 unterschrieb Ancelotti als Cheftrainer beim FC Bayern München.