

spectrum

Das Kunden- und Partnermagazin der Deutschen Leasing Gruppe

Titelthema

Kommunikation

Managen

Kommunikation
ist Einstellungssache

Perspektiven

Warum
Missverständnisse
entstehen

Einblicke

Das Erfolgsrezept
der Globus
SB-Warenhaus Holding

Inhalt

DL exklusiv

- 14 Neues aus der Deutschen Leasing
Neuer Kooperationspartner: T-Systems. Neuer Standort: AutoExpo jetzt auf 68.000 Quadratmetern. Neuer Städte- tripp: Es geht nach Nürnberg. Neuer Reisetipp: Madrid.



2



16



20

Titelthema Kommunikation

- 2 Kommunikation ist
Führungsverantwortung
Veränderung ist heute ein permanentes Thema für Unternehmen. Kommunikation spielt dabei eine wesentliche Rolle: Sie ist der Gradmesser für gute Führung.
- 6 Einfach statt kompliziert:
Kommunizieren im Team
Das Prinzip der Komplexitätsreduktion ist die Grundregel für erfolgreiche Kommunikation im Team, wissen Professor Patrik Berend und sein Co-Autor Joachim Müller.
- 8 Anleitung zur Profillosigkeit –
wie Sie es garantiert schaffen, keinen
Eindruck zu hinterlassen
Immer häufiger wollen Menschen zur Marke werden. Das ist nicht wichtig, sagen Sie? Dann nehmen Sie an dem augenzwinkernden Trainingsprogramm für Profil-Freiheit teil.
- 10 55 – 38 – 7
Diese Zahlen haben etwas mit Kommunikation zu tun, und zwar mit Körpersprache, Sprechweise und Sachinhalt. Doch wo lernt man diese Aspekte der Kommunikation? Und kann man diese noch ändern?
- 13 24.000 Kilometer Abenteuer:
Im Seekajak um Südamerika
Freya Hoffmeister umrundet in ihrem Kajak Kontinente: aktuell Südamerika. Im Interview erzählt sie von ihrer Reise und wie es ist, (fast) ohne Kommunikation auszukommen.

Managen

- 16 Wie Einstellung kommunikative
Wirkung verändert
Menschen können nicht nur „nicht kommunizieren“, sie können sich auch nicht „nicht verhalten“. Wie die Einstellung die Kommunikation beeinflusst, ist heute eine wesentliche Frage der psychologischen Forschung.
- 18 Deutsche Manager im Reden-Check
Bandwurmsätze, Anglizismen und Fachbegriffe: Professor Frank Brettschneider von der Universität Hohenheim hat gemeinsam mit dem „Handelsblatt“ ein CEO-Redner-Ranking veröffentlicht.

Perspektiven

Missverstanden!

- 20 Jeder Mensch hat seine eigene Wirklichkeit. Klar ist: Keine Wirklichkeit ist falsch oder richtig. Dennoch gibt es ein Problem: Diese ganz unterschiedlichen Welt- und Menschenbilder erzeugen Konflikte.

Einblicke

Der Joker für Energiefragen

- 22 Wolf-Rüdiger Stahl, Bereichsleiter Energie bei DAL Structured Finance, ist der Mann für Strom aus Sonne, Wind, Biomasse oder sogar Müll.

Das etwas andere Erfolgsrezept

- 24 Die Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG gehört nicht zu den Größten im deutschen Einzelhandel. Trotzdem behauptet sich das Familienunternehmen erfolgreich im Wettbewerb. Mit der Deutschen Leasing hat Globus das neue Warenwirtschaftssystem für die SB-Warenhäuser realisiert.



Vertrauen, von dem Kunden profitieren

- 28 Dank der Partnerschaft mit der auf IT-Strategie, Projektmanagement und Prozessoptimierung spezialisierten Beratungsgesellschaft INTARGIA kann die Deutsche Leasing ihren Kunden über die Softwareprojekt-Finanzierung hinaus wertvolle Services bieten.

Im Leben

Bilder von sterbenden Sternen

- 30 Dr. Jutta Hübner ist Physikerin und stellvertretende Flugleiterin für den Satelliten Integral bei der European Space Agency (ESA). Ein Interview über schwarze Löcher, Supernovas und unerforschte Phänomene.

Was Führungskräfte von ...

- 33 Pantomimen ... lernen können

Führungskräfte wechseln immerzu die Rollen: vom einfühlsamen Zuhörer zum harten Verhandlungspartner, zum witzigen Kollegen, von der Konferenzsituation zum Mitarbeitergespräch, von der Präsentation zum Arbeitsessen. Das machen auch Mimik und Gestik deutlich.

Buchtipps

- 34 • Mit Diplomatie zum Ziel – Wie gute Beziehungen Ihr Leben leichter machen
• Wie Manager überzeugen – Ein Coaching für Ihre externe Kommunikation

Liebe Leserinnen und Leser,

sie ist allgegenwärtig, dank moderner Technik selbst in der Eiswüste der Antarktis oder in den unendlichen Weiten des Weltalls zu Hause, sie wächst und wächst, nichts geht ohne sie in unserem Leben – Eremiten einmal ausgenommen. Die Rede ist von der Kommunikation, die wie unsichtbare Fäden soziale Gebilde – von der Familie bis zum Staat – zusammenhält und Prozesse organisiert. Oder als Sprengsatz wirkt, mindestens aber Sand ins Getriebe streut, sodass nichts mehr vorwärtsgeht, dass Pläne scheitern und Ziele verfehlt werden.

Grund genug, dem janusköpfigen Phänomen, das gerade auch in Unternehmen mit seiner Produktiv- wie Störkraft über Erfolg oder Misserfolg entscheidet, in dieser Ausgabe von „spectrum“ auf den Grund zu gehen. Wie werden aus Schriftzeichen, Lauten und Bildern, aus Körperhaltung, Gestik und Mimik letztlich Mitteilungen und Botschaften, die deren Adressaten verstehen und sich, wie gewünscht, dann auch zu Eigen machen? Auf diese Kernfrage versuchen wir in den Beiträgen auf den Seiten 2 bis 21 sowie 30 bis 34 hilfreiche Antworten zu geben.

Neugierig machen möchten wir Sie aber auch auf die Personen- und Unternehmensporträts (Seite 22 bis 29), in denen es unter anderem um Software-Fallstricke, neue Energien und frische Backwaren geht.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre spectrum-Redaktion

Impressum

spectrum
Nr. 46 / 19. Jahrgang
Oktober 2013
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:
Kati Eggert (keg)

Redaktionsteam:
Lena Birkenfeld (leb)
Carsten Lühr (clü)
Maja Osinski (mos)
EditorNetwork, München

Gestaltung:
barclaywinter Graphic Designers,
David Barclay
Bad Homburg v. d. Höhe

Lithografie:
Karpf Kreative Bildbearbeitung GmbH,
Aschaffenburg

Druck:
PrintPlusSolutions Friedrichsdorf

Bildnachweis:
Fotolia (alphaspirit, Can Balcioglu, Shawn
Hempel, JiSIGN, kasto, lassedesigns,
maxoidos, style-photography.de), Bild-
archiv Globus Holding, iStockphoto
(tazytaz), Kathrin Klebsattel, Deutsche
Leasing Archiv sowie die Autoren dieser
Ausgabe.



Veränderungsprozesse

Kommunikation ist Führungsverantwortung

Veränderung ist heute ein permanentes Thema für Unternehmen. Kommunikation spielt dabei eine wesentliche Rolle: Sie ist Informationsgeber, Austauschmöglichkeit und sorgt für Verständnis bei den Mitarbeitern. Und sie ist ein Gradmesser für gute Führung.

Globalisierung, technologische Entwicklungen oder veränderte Marktgegebenheiten fordern von Organisationen, sich ständig neu auszurichten. Vor wenigen Jahren waren nur größere Unternehmen regelmäßig von solchen Neuerungen betroffen. Heute gibt es so viele parallele Entwicklungen, dass diese über alle Branchen hinweg Veränderungen nach sich ziehen. Der Wandel ist zur Konstante geworden – für große Konzerne genauso wie für kleine und mittelständische Unternehmen.

Für das Management eines Unternehmens stellt sich angesichts dieser Entwicklung eine zentrale Frage: Welche Veränderung mache ich mit, und wo halte ich mich erst einmal zurück? Professor Dr. Daniela Eberhardt vom IAP Institut für Angewandte Psychologie der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften: „Ein Führungsteam muss flexibel sein, muss sich anpassen können. Berufserfahrung ist wichtig, aber nicht mehr das einzige Gut. Sie kann sogar der von allen Seiten geforderten Flexibilität im Weg stehen. Heute muss ein Führungsteam eine neue Situation schnell beurteilen, eine Entscheidung treffen, diese umsetzen und dann dazu stehen.“

Spätestens wenn eine solche Entscheidung getroffen wurde, kommt die Kommunikation ins Spiel. Kommunikation von Veränderungsprozessen ist schwierig. Denn geplante Inhalte müssen oft noch während der Umsetzung angepasst werden. Um dem Prozess dennoch eine Linie zu geben, ist es wichtig,

eine Überschrift zu haben, die für alle im Unternehmen Orientierung bietet. Das können Themen wie „mehr Kundenservice“, „stärkere Vertriebsausrichtung“ oder „schnellere Geschäftsabwicklung“ sein. „Das Führungsteam muss für etwas stehen“, so Eberhardt. „Und es muss erklären können, warum die Veränderung notwendig ist. Ganz wichtig ist zudem: Jedes einzelne Mitglied aus dem Führungsteam muss selbst an den Prozess glauben. Mitarbeiter merken schnell, wenn ihre Führungskraft nicht überzeugt ist.“

Weiterhin müssen die einzelnen Schritte der Veränderung transparent sein. Erfolge öffentlich zu machen ist dabei genauso wichtig, wie Schwierigkeiten oder gar Rückschritte zuzugeben. Solange die Überschrift klar kommuniziert ist: und die Mitarbeiter sehen, dass das Führungsteam eine Linie verfolgt, ist ehrliche Kommunikation kein Stolperstein mehr, sondern vielmehr Voraussetzung für Glaubwürdigkeit und damit wesentlicher Treiber für den Erfolg des Prozesses. Dann kann ein Führungsteam auch einmal sagen, dass über die eine oder andere Sache noch keine Klarheit herrscht oder dass es notwendig ist, noch einmal einen Schritt seitwärts- oder zurückzugehen, weil Schwierigkeiten aufgetaucht sind.

Selbst wenn bestimmte Themen noch nicht an die Mitarbeiter weitergeleitet werden sollen, kann Metakommunikation aushelfen. Schließlich spielt Unsicherheit eine große Rolle in Veränderungsprozessen. Und wenn Mitarbeitern Informationen fehlen, reden sie über ihre Wahrnehmung oder interpretieren Sachverhalte. „Natürlich ist das, was man noch →

*Kreativität ist unser
wichtigstes Gut.*

*Wir stehen für
Service am Kunden.*

*Die Vertriebs-
arbeit steht für uns
im Mittelpunkt.*

» Das Führungsteam muss
für etwas stehen. Und es muss
erklären können, warum die
Veränderung notwendig ist. «

*Unsere Entscheidungsprozesse
müssen schneller werden.*

nicht sagen darf, immer das, was die Menschen am meisten interessiert. Da kommt man als Führungskraft schon mal in einen Loyalitätskonflikt“, weiß Eberhardt. „Aber ich bin auch der Meinung, dass Mitarbeiter sehr wohl Verständnis dafür haben, dass man als Führungskraft nicht jede Information weitergeben darf. Wenn ich als Führungskraft klar und verlässlich bleibe, dann kann ich auch mal sagen: ‚Das kann ich Ihnen jetzt noch nicht sagen.‘ Das ist Führungsverantwortung.“

» Was gesagt ist, ist nicht unbedingt gehört und verarbeitet. Das muss sich das Führungsteam immer wieder vor Augen führen. «

Grundsätzlich gilt, den Mitarbeitern verschiedene Plattformen anzubieten, sich über den Veränderungsprozess zu informieren. Kanäle können beispielsweise das Intranet, ein Bereichsmeeting, Mitarbeiterveranstaltungen oder persönliche Gespräche sein.

Was aber passiert in einem Unternehmen, wenn die Überschrift, Transparenz und unterschiedliche Kanäle für die Kommunikation der Veränderung teilweise oder ganz fehlen?

Dann herrscht das Stille-Post-Prinzip. Wahrnehmung und Interpretation der wenigen Informationen werden in den Kontext der Mitarbeiter, deren Erfahrungen, Sozialisation und kulturellen Hintergrund eingebettet. Informationen werden entsprechend falsch oder gar nicht im Unternehmen diskutiert. Eberhardt: „Was gesagt ist, ist nicht unbedingt gehört und verarbeitet. Das muss sich das Führungsteam immer wieder vor Augen führen. Und man muss daran denken, dass die bruchstückhafte Weitergabe von Informationen immer auch die Gefahr birgt, dass etwas dazugedichtet wird.“

Mitarbeiter schmücken Inhalte des Veränderungsprozesses auch aus, wenn das Führungsteam alles schönredet, obwohl jeder Mitarbeiter im Unternehmen die wirkliche Situation kennt. Eberhardt: „Da geht die Glaubwürdigkeit verloren. Ich selbst bin für Klarheit in der Führung, gekoppelt mit Wertschätzung und der Wahrheit. Auch in meinem Führungsbereich sage ich, wenn ich etwas nicht weiß oder etwas nicht kommunizieren kann. Und das ist mir bisher immer zugute gekommen.“

Bei einem Veränderungsprozess, so Eberhardt weiter, gehe es immer um zwei Seiten: den Blick für die Organisation und den Blick für die Menschen. Wird einer der Aspekte bevorzugt oder benachteiligt, kann der Veränderungsprozess nicht funktionieren. Ein Führungsteam, das nur auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht, läuft Gefahr, den Erfolg der Organisation aus den Augen zu verlieren. Und umgekehrt: Wer die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht berücksichtigt, wird einen Veränderungsprozess nicht erfolgreich gestalten können.

Konzentriert sich das Führungsteam also nur auf den Erfolg der Organisation, zum Beispiel wenn bei Firmenzusammenführungen alles ganz schnell gehen muss, werden die Mitarbeiter nicht mitgenommen. Die Konsequenz: Entweder entscheiden die Mitarbeiter selbst, was sie mitmachen beziehungsweise nicht mitmachen, oder sie verlassen das Unternehmen. „Das ist insbesondere im Dienstleistungsbereich verheerend. Denn die größte Ressource liegt immer noch in den Köpfen und Herzen der Menschen“, verdeutlicht Eberhardt. „Ich habe dann Mitarbeiter mit unterschiedlichsten wertvollen Kenntnissen, die jedoch ihre Fähigkeiten nicht mehr für das Unternehmen einsetzen wollen. Dabei brauche ich gerade diese Kenntnisse für die Reise, auf die ich mich mit einem Veränderungsprozess begeben.“

Und wenn ein Mitglied aus dem Führungsteam den Veränderungsprozess nicht mitträgt?

Eine Führungskraft, die eine Veränderung nicht anerkennt, kann diese nicht verkörpern. Das führt oft zu Widerstand – aktiv oder passiv. Dann kann es vorkommen, dass diese Führungskraft sogar mutwillig falsch oder gar nicht an ihre Mitarbeiter kommuniziert. „Das hat damit zu tun, dass man eigene Ziele hat. Man möchte sich dann klar vom Topmanagement und vom Veränderungsprozess abgrenzen“, so Eberhardt. „Das kommt vor allem vor, wenn ich als Führungskraft für mich keine Zukunft mehr sehe.“

Um solche kritischen Situationen in Veränderungsprozessen zu vermeiden, empfiehlt Eberhardt immer, das „Magische Dreieck der Organisation“ als Grundlage zu nutzen, bestehend aus den Komponenten Strategie, Struktur und Kultur: „Die Strategie kann man mit Aufgabe gleichsetzen. Was ist meine Aufgabe heute, was ist meine Aufgabe in der Zukunft? Struktur erklärt den Weg zu dieser Zukunft. Und Kultur fragt, wie ich mit den Mitarbeitern umgehe.“ Ein Beispiel: ein Unternehmen, das in seiner Strategie „mehr Serviceorientierung“ als zentrales Ziel definiert. Die Herausforderung: In



» Wenn ich vergesse,
die Menschen mitzunehmen,
habe ich Mitarbeiter mit
unterschiedlichsten wertvollen
Kenntnissen, die jedoch ihre
Fähigkeiten nicht mehr
für das Unternehmen
einsetzen wollen. «

diesem Unternehmen herrscht eine Experten-Kultur vor, und die Prozesse für einen guten Service sind zu langsam. Die Lösung: Das Führungsteam muss die Prozesse umstellen. Und jede Führungskraft muss den Service selbst leben.

„Im Veränderungsprozess braucht es eine starke Führung, sonst gibt es keine Orientierung für das Unternehmen und die Mitarbeitenden mehr“, macht Eberhardt klar. „Trotzdem wird es immer ein wenig hemdsärmelig zugehen. Es braucht ein flexibles Mitgehen – von Führungskräften und den Mitarbeitern. Dann wird der Veränderungsprozess ein Erfolg.“

Lena Birkenfeld, Redaktionsteam]



Prof. Dr. Daniela Eberhardt ist Psychologin und Verwaltungswirtin. Sie ist Leiterin des IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich mit Change-Management-Aufgabe: Integration des IAP in die größte Mehrspartenfachhochschule der Schweiz, die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Eberhardt verfügt über umfassende internationale Erfahrungen in der Führungsentwicklung und Begleitung von Change-Projekten als Führungsperson, externe Beraterin sowie unternehmensinterne Organisationsentwicklerin eines internationalen IT-Unternehmens.

Kompetenz

Einfach statt kompliziert: Kommunizieren im Team

Ein Team ist nur dann erfolgreich, wenn es die Grundregel erfolgreicher Kommunikation beachtet: die Reduktion der Komplexität. Sachverhalte können entsprechend nur dann vermittelt werden, wenn es gelingt, schwierige Zusammenhänge einfach zu erklären.

Es passiert immer wieder, sei es in Arbeitsgruppen oder Meetings: Die Kollegen verlieren sich in Details. Wer jedoch Mitarbeitern sowie Vorgesetzten, Kunden und Dienstleistern zahlreiche unwichtige Details mitteilt, versteht zumeist die übergeordneten Zusammenhänge dieser Einzelheiten nicht („Froschperspektive“). Wer anderen hingegen die übergeordneten Zusammenhänge erklären kann, beherrscht auch die Details und kann durch seinen Überblick zwischen Wichtigem und Unwichtigem unterscheiden („Vogelperspektive“). Eine solche Person strahlt Kompetenz aus.

Doppelt nützlich: das Prinzip der Komplexitätsreduktion

Grund für diesen Effekt ist, dass das Prinzip der Komplexitätsreduktion in der Kommunikation gleich doppelt nutzt: Zum einen sieht der Sender die umfangreichen Zusammenhänge selbst klarer. Und zum anderen trägt er gegenüber seiner Zielgruppe zur besseren Verständlichkeit bei.

Grundvoraussetzung für eine gute Kommunikation nach dem Prinzip der Komplexitätsreduktion ist eine gründliche Vorbereitung. Die zentralen Fragen dafür sind:

- Was möchte ich erreichen (Ziel)?
- Was interessiert meine Zielgruppe (Interesse)?
- Welche Informationen sind unabdingbar (Auswahl)?
- Wie will ich die Kernbotschaften vermitteln (Art und Weise)?

Wichtig bei der Beantwortung dieser Fragen ist: Verständlichkeit herstellen. Der Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun hat vier Merkmale herausgearbeitet, die zur Verständlichkeit beitragen: Kommunikation muss einfach, gegliedert, kurz und stimulierend sein.

Einfache und verständliche Formulierungen – am besten mithilfe kurzer Sätze – sind ein absolutes Muss, damit Kommunikation erfolgreich ist. Eine Aneinanderreihung von Fremdwörtern und Fachbegriffen sollte vermieden werden. Bei Gesprächen, Diskussionen sowie bei Präsentationen und Vorträgen ist zudem eine übersichtliche und gut strukturierte Gliederung unerlässlich.

Der Sender muss sich darüber bewusst sein, dass bei einer langatmigen und weitschweifigen Vortragsweise die Aufmerksamkeit und Aufnahmefähigkeit der Zuhörer schnell abnehmen. Nur wer sich kurz und bündig ausdrückt, vermeidet, dass die Zuhörer – ebenso wie der Sender selbst – den Blick für das Wesentliche verlieren. Wichtig ist auch, im Blick zu behalten, dass der Zuhörer unterhalten werden will. Denn nur so kann er über einen längeren Zeitraum hinweg aufmerksam bleiben.

Gilt auch für Texte: einfach, gegliedert, kurz und stimulierend

Egal ob E-Mail, Brief, Memo oder Bericht: Was bei der mündlichen Kommunikation gilt, trifft auch bei der schriftlichen Kommunikation zu. Darüber hinaus helfen folgende Aspekte, um Kommunikationsziele zu erreichen: Bei Texten neigen



Prof. Dr. Patrik Berend ist Hochschullehrer für Wirtschaftsingenieurwesen an der Rheinischen Fachhochschule Köln. Schwerpunkte seiner Lehr- und Beratungstätigkeit liegen in den Bereichen Unternehmensstrategie und Personalentwicklung, insbesondere in der Ausbildung von Führungskräften.



Joachim Müller beschäftigt sich seit vielen Jahren mit allen Aspekten der professionellen Kommunikation. Er hat mehrere Publikationen zu diesem Thema herausgegeben und berät Unternehmen und Führungskräfte bei der Gestaltung ihrer optimalen schriftlichen und mündlichen Kommunikation.

Menschen oft dazu, lange Sätze zu formulieren. Die Folge ist, dass der Leser am Ende des Satzes oft nicht mehr weiß, um was es an dessen Anfang ging. Ergebnis: Der Satz muss ein zweites oder gar drittes Mal gelesen werden. Schnell sinkt damit die Aufmerksamkeit, und wichtige Informationen werden nicht hinreichend wahrgenommen. Zur Einfachheit und Klarheit der Sprache gehören daher kurze und prägnante Sätze.

Der Sender muss sich beim Formulieren eines Satzes auf dessen wesentliche Informationen konzentrieren. Schachtelsätze werden zwar oft geschrieben, dienen aber nicht der Verständlichkeit. Zur Überprüfung: Auf einer normalen DIN-A4-Seite sollte ein Satz nicht mehr als zwei Zeilen umfassen. Füllwörter, die den Text nur unnötig verlängern und den Lesefluss hemmen, werden nicht eingesetzt. Ein Beispiel: einfach „Bitte“ anstatt „Ich möchte Sie freundlich bitten ...“. Um zu überprüfen, ob der Text verständlich ist, schlüpft der Sender am besten in die Rolle der Zielgruppe oder lässt den Beitrag von einem Kollegen lesen.

Verständlichkeit wird auch erzeugt, wenn insbesondere längere Texte optisch strukturiert werden. Dabei helfen Absätze, die nicht zu lang werden (maximal 8 bis 10 Zeilen), sowie kurze Zwischenüberschriften.

Diese Kommunikationsregeln zeigen, wie einfach es ist, die Komplexität aus Texten herauszunehmen. Leider wird in Schule oder Studium das Prinzip der Komplexitätsreduktion nicht gelehrt, sondern eher Gegenteiliges vermittelt.

Im Berufsalltag ist eine einfache und klare Kommunikation jedoch unerlässlich für die optimale Zusammenarbeit – insbesondere für die Arbeit im Team. Sie sorgt für ein einheitliches Verständnis untereinander, für schnelle Entscheidungen und klare Ziele. Ein Team, das das Prinzip der Komplexitätsreduktion beherzigt, arbeitet effektiver und effizienter. Und es ist die Basis für ein erfolgreich am Markt agierendes Unternehmen.

Anleitung zur Profillosigkeit – wie Sie es garantiert schaffen, keinen Eindruck zu hinterlassen

Immer häufiger wollen Menschen zur Marke werden. Es geht um mehr Wertschätzung für das Geleistete und um natürliche Autorität mithilfe eines klaren Profils. Studien behaupten sogar, der gute Ruf sei spielentscheidend für das eigene Fortkommen und die Motivation der eigenen Mitarbeiter. Alles Quatsch, glauben Sie? Dann sind Sie hier goldrichtig. Sie erfahren, wie Sie es in fünf Schritten vermeiden können, den Weg zur anziehungsstarken Marke anzutreten – in einem augenzwinkernden Trainingsprogramm für Profil-Freiheit.

Stufe 1: Ohne Bewusstsein kein Profil: Sorgen Sie dafür, dass niemandem auffällt, was Sie besonders macht.

Machen Sie nicht den Fehler, aus der Masse zu stechen. Das schaffen Sie, indem Sie gar nicht erst hinterfragen, was Sie von anderen unterscheidet. Falls Sie doch mal gefragt werden und gar nicht ausweichen können, so bringen Sie einfach die Klassiker wie „Verlässlichkeit“ oder „Belastbarkeit“. Das hat schließlich noch in keinem Bewerbungsgespräch geschadet, also wird es ganz verlässlich auch zur Profillosigkeit taugen. Schauen Sie aber, dass Ihnen dabei niemand Nahestehendes, schon gar nicht ein Mitarbeiter, spiegelt, wie Sie in den Augen Ihrer Mitmenschen wahrgenommen werden. Das lenkt nur von dem ab, was Sie wirklich ausmacht. Und wer weiß das besser als Sie selbst? Also Vorsicht: Eine bewusste Identität, ein bewusstes Verständnis der eigenen Haltung, Naturbegabungen und Leistungen sind irreführendes Teufelszeug. Oder etwa nicht?

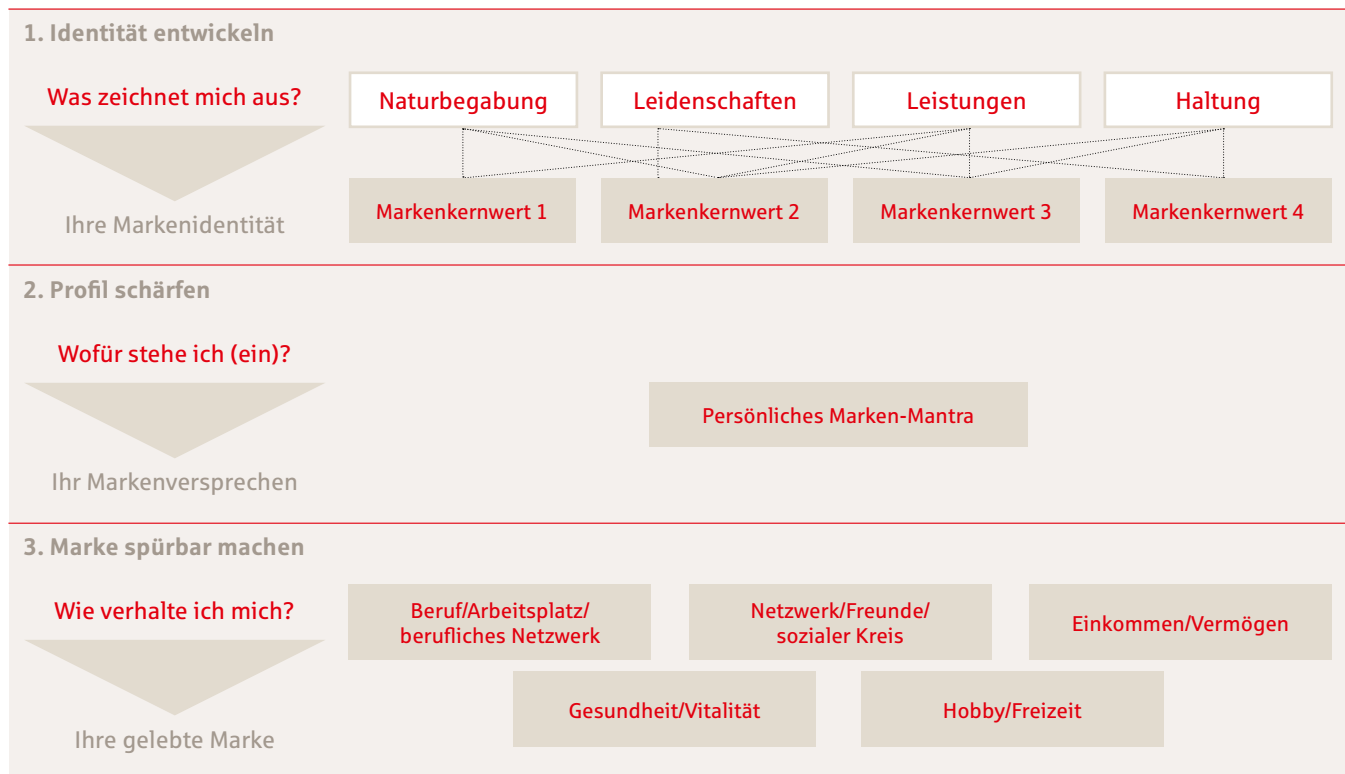
Stufe 2: Nur Hokuspokus mit dem Fokus: bloß nicht fokussieren.

Stellen Sie sich vor, es gäbe einen bestimmten „Beitrag“, den man ausgerechnet von Ihnen will. Stellen Sie sich weiter vor, Sie würden auch noch alle Kräfte auf genau diesen speziellen Beitrag, auf diese Handlungen, bündeln. Können Sie sich nicht vorstellen? Dann sind Sie in Stufe 2 auf dem Weg zur Profillosigkeit angelangt. Also, vermeiden Sie die Konzentration auf ein bestimmtes Markenversprechen, das sie Ihren

Mitmenschen geben. Versuchen Sie stattdessen, wirklich immer alles für jeden zu machen. Und wenn Sie sich schon nicht konzentrieren, in dem, was Sie tun, dann brauchen Sie in der Frage „Für wen bin ich eigentlich da?“ auch nicht lange zu grübeln. Wie unflexibel das auch wäre. Schließlich kämen Sie von der Position vielleicht nie wieder weg, wenn Sie sich einmal in den Köpfen der anderen positioniert haben. Festzementiert auf immer und ewig. Stimmt, viel zu verbindlich und zu starr für Ihren herausfordernden Alltag.

Stufe 3: Wer am lautesten schreit, gewinnt.

Um auf Stufe 3 aufzusteigen, müssen Sie nur eine Sache verinnerlicht haben: Attraktivität fliegt einzig dem zu, der sich am besten zur Schau stellt. Nutzen Sie am besten gleich das nächste Team- oder Kundenmeeting, um unmissverständlich klarzumachen, wer hier eigentlich im „Driverseat“ und wer im Kindersitz Platz nehmen sollte. Sie sollten nicht nachgeben, den Menschen, die für Ihr Fortkommen maßgeblich sind, so lange hinterherzulaufen, bis man genervt Ihre Argumente erhört. Legen Sie den Schalter nämlich erst mal um und beginnen gezielt Mitmenschen anzuziehen statt ihnen hinterherzulaufen, fangen die Probleme erst an. Indem Sie bewusst Ihre Werte vorleben oder ein ganz bestimmtes Gefühl im Leben Ihrer Kollegen und Freunde systematisch vermitteln, riskieren Sie obendrein, dass sich einige Leute mit Ihnen identifizieren. Das geht nicht. Am Ende geht das mit der Identifikation so weit, dass man Sie als Abziehbild in jedem Duplo findet. So viel Marke kann nicht gesund sein. Oder?



Stufe 4: Stellen Sie sich nie die Frage nach dem Warum. Niemals.

Die Jahresauftaktrede Ihres Chefs hat die Belegschaft wieder nicht berührt? Trotz all der Lobhudelei für das hervorragende letzte Geschäftsjahr und des Ehrgeizes für die neuen strammen Ziele hat Ihnen irgendwas gefehlt? Häufig reichen bloße Ziele nicht aus, um jemanden dazu zu bewegen, sich mit diesen Zielen zu identifizieren. Menschen suchen einen Grund dahinter, den Antrieb eines Menschen, den Motor dessen, was er oder sie erreichen beziehungsweise vorleben will. Aber Halt! Könnten Sie nun souverän lächelnd den Zeigefinger heben? Warum sollten Sie sich denn auf so offensichtliche Art und Weise angreifbar machen? Guter Punkt. Wer zu viel von sich preisgibt, bietet nur ausreichend Schussfläche für Neider. Diese Erkenntnis macht Sie sicher nicht zur Manager-Marke, katapultiert Sie aber schlagartig auf Trainingslevel 4 für Ihre Profil-Freiheit.

Stufe 5: Alltag wird hoffnungslos überschätzt.

Sie haben sich bestimmt auch schon gefragt: Wieso fallen mir spontan nicht besonders viele hochprofilierter Vorgesetzte, Kollegen oder Politiker ein? Die Antwort auf diese Frage ist so einfach wie schwer: Neben einer bewussten Identität und einem klaren Profil braucht eine starke Markenpersönlichkeit vor allem eines: Konstanz. Individuelle Werte, ein persönlicher Antrieb und ein klares Markenversprechen müssen in allen Lebensbereichen gelebt werden. Wo wir auch schon beim nächsten Problem angelangt sind: Keiner kann von Ihnen erwarten, eine Haltung jeden Tag aufs Neue zu beweisen. Sie müssen sich schließlich auf Ihre Arbeit konzentrieren. Für das Dasein als attraktive Marke werden Sie schließlich nicht bezahlt. Ein guter Gedanke. Damit haben Sie auch

die letzte Stufe im Trainingsprogramm für weniger Profil bravourös erklommen. Oder wird Ihr guter Ruf und damit Ihre Marke etwa doch im Alltag gemacht?

Das Programm für Profillosigkeit auf Rezept ist an dieser Stelle zu Ende. Haben Sie alle fünf Schritte gewissenhaft durchlaufen, haben Sie einen Eindruck, wie sich mangelndes Profil und fehlende Anziehungskraft auf andere Menschen auswirkt. Aber ernsthaft: Mir wäre es lieber, wenn Sie sich zu den Verweigerern des Programms zählen und stattdessen den Mut haben, Ihre „Markenentdeckungsreise“ auf der Suche nach Ihren Kernwerten, Ihrem Antrieb und Ihrem Beitrag anzutreten. Nutzen Sie Ihre Energie und machen Sie Ihre ganz eigene Haltung im Alltag deutlich – für eine bewusste Identität und ein klares Profil sowie mehr Attraktivität für die Menschen, die auf Sie zählen.



Christopher Spall ist Inhaber von Spall.macht. Marke, der ersten Markenidentitätsberatung zur Steigerung der Attraktivität und des Selbstbewusstseins von Persönlichkeiten. Während seiner Arbeit mit Marken und Menschen leitete er die gebürtige Franke unter anderem das Produktmarketing der Commerzbank-Tochter cominvest in Frankfurt. Neben seiner Arbeit als Markenidentitätsberater arbeitet Spall heute als Dozent und ist gefragter Markenexperte in Medien wie „Handelsblatt“, „Wirtschaftswoche“ und dem ORF. Sein Antrieb? Menschen zu befähigen, natürlich unverwechselbar wahrgenommen zu werden.

@ cs@spallmachtmarke.de
→ www.spallmachtmarke.de

Kommunikationsgrundlagen



Das sind nicht die aktuellen Idealmaße für ein Model-Casting. Diese Zahlen haben etwas mit Kommunikation zu tun: Die Kommunikationswissenschaftler Albert Mehrabian und John Michael Argyl haben festgestellt, dass der Wirkungsgrad von Kommunikation zu 55 Prozent auf die Körpersprache, zu 38 Prozent auf die Sprechweise und nur zu 7 Prozent auf den Sachinhalt entfällt. Helmut Kutschbach mit einem Plädoyer für Kommunikation mit Vorbildcharakter.

Egal ob Wirtschaft, Politik und Medien, jeder spricht davon, wie wichtig und wertvoll gute Kommunikation ist. So geht es beispielsweise um die Kommunikationskultur eines Unternehmens, die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Kunden, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften oder die Kommunikation innerhalb eines Teams.

Unternehmen formulieren deshalb inzwischen Regeln für eine gelungene Kommunikation und treffen Aussagen wie: „Unser Werteverständnis stellt hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit und den permanenten Informationsaustausch. Offene Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit sind gefordert.“ Doch wie und durch wen wird diese wichtige Kultur zufriedenstellend für alle Beteiligten gelebt?

Um diese Frage zu beantworten, ist es sinnvoll, das Substantiv „Kommunikation“ beziehungsweise das Verb „kommunizieren“ einmal kurz zu definieren.

Das Wort „kommunizieren“ hat seinen Ursprung im Lateinischen: „communicare“. Es bedeutet so viel wie „gemeinschaftlich tun“ oder „mitteilen“, „Gemeinschaftlich tun“ oder „mit jemandem etwas teilen“ kann allerdings nur im Wechselspiel mit anderen Personen oder mit einer Sache stattfinden. Das ist die Grenze der Kommunikation. Eine Person A kann also nur dann mit einer Person B etwas teilen, wenn Person B mit Person A etwas teilen will und dies auch intellektuell leisten kann.

Die Antwort auf die vorangegangene Frage ist entsprechend: Ausschließlich durch die Menschen, die sich in einem be-



» Es gibt Menschen, die keine Kommunikationskultur gelernt haben. Ihnen fällt es schwer, sich mitzuteilen oder mit jemandem Gedanken auszutauschen. «

stimmten System bewegen, entsteht offene und vertrauensvolle Kommunikation. Auch ein Unternehmen wirkt deshalb in seiner Kommunikation nach innen und außen immer nur so überzeugend, wie seine Mitarbeiter – einschließlich aller Führungskräfte – bereit und in der Lage sind, eine gute Kommunikationskultur zu verwirklichen und zu leben. Die Herausforderung dabei ist, die kommunikative Prägung aller Beteiligten in Einklang zu bringen.

Der Ursprung der kommunikativen Prägung – und damit unserer Wirkung – liegt in der Familie. Familien machen Kommunikation erlebbar. Jeder Mensch lernt von seinen Eltern und anderen Familienangehörigen, in einer bestimmten Art zu kommunizieren. Außeneinflüsse wie Kindergarten, Schule, Ausbildung, Studium und auch der Arbeitsplatz, verfeinern die Kommunikation zusätzlich. Bedauerlicher-

weise gelingt nicht jedem mit der „Verfeinerung“ auch eine Verbesserung im Sinne einer gelungenen und positiven Kommunikation.

Körperhaltung, Gestik, Blickkontakt, Mimik und auch die Stimmführung sind ebenfalls gelernt und nicht, wie viele denken, angeboren. Das bedeutet: Jeder kann den einen oder anderen Bereich neu lernen. Allerdings – das ist in der Pädagogik bekannt – ist Umlernen immer schwieriger und langwieriger als Neulernen.

Um Körpersprache oder Sprechweisen verändern zu können, müssen bewusste oder auch unbewusste Prägungen im direkten Umfeld der Familie deutlich und (selbst)bewusst erlebt werden. Hinweise von Bekannten, die darauf aufmerksam machen, indem sie sagen: „Du lachst, wie ...“ oder „Du →



schaust, wie ...“ helfen dabei. Selbst erkennt man solche Ähnlichkeiten eher selten. Schließlich sind die verschiedenen Aspekte der Kommunikation eine alltägliche Handlungsweise.

Doch gerade diese Tatsache zeigt, wie wichtig es ist, sich über Kommunikation Gedanken zu machen: Wie ist die Sprechgeschwindigkeit, die Tonalität, die Aussprache der Vokale und Konsonanten. Und wie ist die Wortwahl? Was prägt das eigene Verhalten? Werden Gestik und Mimik beim Sprechen eingesetzt? Wie ist der Blickkontakt?

Ein Beispiel: Ist die Sprechgeschwindigkeit zu schnell, und werden dabei zwangsläufig die Vokale und Konsonanten schlecht artikuliert? Und werden weder Pausen noch ein Satzbogen eingesetzt? Dann erscheint der Redner gehetzt oder oberflächlich. Es kann sogar sein, dass dann Aussagen nicht ernst genommen werden, obwohl sie ernst gemeint sind. Eine richtige und nachdrückliche Sprechweise ist deshalb wichtig. Sie hat eine enorme Ausstrahlungskraft. Und sie ist erlernbar.

Durch Kommunikation wird also jeder Mensch – sei es privat oder beruflich – ständig beobachtet und interpretiert. Neben der Sprechweise, also Stimmführung, Modulation, Akzentuierung, Aussprache, Satzbogen und Atemtechnik, steht auch die Körpersprache mit der Körperhaltung, der Gestik, dem Blickkontakt sowie der Mimik im Fokus. Zudem werden Sachinhalte in einer Kommunikation ganz unterschiedlich interpretiert, denn diese sind themen-, anlass- und situationsabhängig und stehen in Wechselwirkung zu den 93 Prozent der individuellen Wirkungsweise.

Wird der eigene „Wirkungsgrad“ (selbst)bewusst und (selbst)sicher erlebt, ist das dementsprechend nur die eine Seite der Kommunikation. Die andere Seite ist der private und berufliche Austausch mit anderen Personen, also die Art und Weise, mit anderen etwas zu teilen.

Zur Art und Weise der Kommunikation gehören beispielsweise alle Kommunikationstechniken oder alle Konfliktlösungsstrategien, die in Seminaren, Trainings, Beratungen und in der Literatur vermittelt werden. Besonders gut lässt sich dieser Aspekt wieder an der kleinsten Einheit, der Familie, erklären: Wie viel Zeit bekommen Partner, Kinder, Familienangehörige und Freunde? Und wie oft halten Müdigkeit, Medien oder andere Ablenkungen davon ab, mit anderen Menschen zu kommunizieren? Es gibt vordergründig viele Argumente, sich nicht auszutauschen. Doch wenn die Zeit fehlt, die Welt, den Partner, Kinder oder Freunde zu erleben und mit ihnen Gedanken zu teilen, dann kennen und wertschätzen sie auch keine Kommunikationskultur. Damit besteht die Gefahr, dass Kinder mit Konflikten nicht umgehen können und auch später – sei es im beruflichen oder privaten Umfeld – den Wert nicht kennen, sich Zeit für ein gutes Gespräch zu nehmen. Menschen, die keine Kommunikationskultur gelernt haben, fällt es schwer, sich mitzuteilen oder mit jemandem Gedanken auszutauschen.

Fazit: Im privaten und im beruflichen Umfeld vermittelt jeder Mensch Nähe oder Distanz, Präsenz oder Absenz sowie Wertschätzung oder Geringschätzung durch die Art, wie er sich im Gespräch verhält und sich auf sein Gegenüber einlässt. Das Geheimnis einer guten Kommunikation sind das Interesse an anderen Menschen, ein bewusster und verantwortungsvoller Umgang mit den Einflussfaktoren der Kommunikation und die Bereitschaft, Menschen in ihrer Andersartigkeit annehmen zu können. Wer also Kommunikation verantwortungsvoll lebt und wenn diese Kommunikation zudem von anderen Menschen als angenehm erlebt wird, dem ist Kommunikation gelungen. Und Menschen, die gut kommunizieren können, haben Vorbildcharakter. Deren Kommunikationsverhalten wird weitergetragen. Das gilt natürlich auch im Unternehmenskontext: Vorbildliche Kommunikation wird mit anderen Menschen geteilt. Sie strahlt in das Unternehmen und vom Unternehmen in den Markt. Damit schließt sich der Kreis der Kommunikation, der Kreis des „mit (jemandem etwas) teilen“.

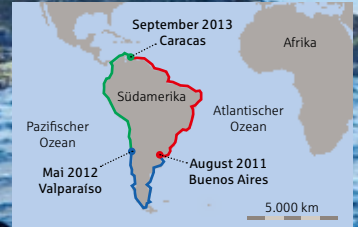


Helmut Kutschbach arbeitet seit 20 Jahren als freier Trainer, Berater und Coach. Er entwickelt und realisiert Trainings für Führungs- und Fachtrainer sowie für Führungs- und Vertriebscoaches, beispielsweise für die Deutsche Bank. Zudem begleitet und berät Kutschbach

Führungskräfte in ihren Führungsaufgaben. Aus dieser jahrelangen Erfahrung ist ein praxisnahes Buch entstanden: „Vertriebscoaching als Führungsaufgabe“, ISBN 978-3-00-036015-2.

@ HKutschbach.BBT@t-online.de
→ www.helmut-kutschbach.de

24.000 Kilometer Abenteuer: Im Seekajak um Südamerika



Freya Hoffmeister ist Extremsportlerin. In ihrem Kajak umrundet sie Kontinente: zuletzt Australien, aktuell Südamerika. Doch wie ist es, monatelang allein auf dem Meer unterwegs zu sein? Im Interview mit Lena Birkenfeld erzählt Hoffmeister von ihrer Reise und wie es ist, ganz ohne Kommunikation auszukommen.

- **Frau Hoffmeister, wie wurde die Idee geboren, mit einem Kajak loszufahren und Kontinente zu umrunden?**

Ich habe mit dem Paddeln angefangen, als ich schwanger wurde. Davor bin ich Fallschirm gesprungen. Anfangs bin ich Flüsse und Seen abgepaddelt, meinen Sohn immer dabei. Als das nicht mehr ging, bin ich allein aufgebrochen und auf die echte See umgeschwenkt. Auf einem Paddeltreffen habe ich dann Vorträge von Leuten gehört, die solche Fahrten schon einmal gemacht haben. Da habe ich mir einfach gedacht: Das kann ich auch!

- **Was nimmt man bei einer Kontinentumrundung als Gepäck mit? Und wie viel wiegt das ungefähr?**

Unterm Stich wiegt mein Gepäck 100 Kilogramm. Was dabei ist? Von Campingausrüstung über Bekleidung, Essen und Trinken, Elektronik und was man eben so braucht an Reparaturmaterial.

- **Wo sind Sie aktuell unterwegs?**

Die dritte Etappe meiner Südamerika-Umrundung startete an der Grenze zu Venezuela und geht bis nach Buenos Aires, Argentinien, meinen Ausgangspunkt. Ich befinde ich mich auch aktuell noch an der Küste von Venezuela – ziemlich genau in der Mitte des Landes. Eigentlich wollte ich schon nach meiner zweiten Etappe weiter sein. Allerdings gab es einfach zu starken Gegenwind, und die Strecke war doch länger als gedacht.

- **Sie haben bei diesem Sport nicht besonders viel Ansprache. Ist das für Sie entspannend?**

Ich denke schon. Ich bin sehr gern allein mit mir selbst und damit sehr zufrieden. Wäre das nicht so, könnte ich solche langen Touren wohl auch nicht machen.

- **Worüber denken Sie nach, wenn Sie auf dem Meer unterwegs sind?**

Über das Paddeln im Zweifelsfall (*lacht*). Ansonsten denke ich genau das, was jeder denkt, wenn er große Strecken mit dem Auto fährt. Da gibt es keinen Unterschied. Man paddelt mehr oder weniger mechanisch, je nach Kondition des Wassers, und dann schweift man mit seinen Gedanken ab.

- **Wie fühlen Sie sich, wenn Sie dann wieder zurück in eine Stadt kommen?**

Das ist schon ein Kulturschock. Für mich sind Städte eher anstrengend. Physisch jetzt nicht, aber psychisch. Da merkt man erst, auf was man sich alles gleichzeitig konzentrieren muss. Wenn man länger dort wäre, könnte man sich sicher daran gewöhnen. Aber ich bin lieber auf dem Wasser.

- **Haben Sie ein Mantra, das Sie sich in manchen Situationen vorsagen?**

Wenn es in Extremsituationen brenzlig wird, sage ich mir: „Jetzt musst du das schaffen. Jetzt musst du das schaffen.“ Das hat bisher immer geholfen.

- **Gab es irgendeinen Moment auf Ihren Touren, den Sie auf keinen Fall missen möchten?**

Es wäre schade, wenn ich das nicht von jeder Strecke sagen könnte. Es war überall schön. Selten wird mir langweilig. Es gibt auf jeder Strecke immer wieder kleine und große Highlights, die mich motivieren.

- **Sie haben zwei Eisdiele in Husum. Wenn ich Sie jetzt frage, „Was ist Ihr Beruf?“, was antworten Sie?**

Ich besitze zwei Eisdiele. Der Extremsport ist für mich ein Hobby – oder nennen wir es mal: ein Hobby-Beruf.

Frau Hoffmeister, vielen Dank für das Gespräch und eine gute Reise.]



68.000 Quadratmeter Ausstellungsfläche für AutoExpo

(leb) Die zur Deutschen Leasing AG (DL) gehörende AutoExpo Deutsche Auto-Markt GmbH wird im Dezember ihre neuen Ausstellungsflächen in der Rudolf-Diesel-Straße in der Gemeinde Fernwald Steinbach bei Gießen beziehen. Rund 16 Millionen Euro investierte die DL in das 68.000 Quadratmeter große Gelände, auf dem die neue Verkaufs- und Ausstellungshalle mit etwa 80 Arbeitsplätzen entstehen wird. Ganz gleich ob Privatkunden, Fahrzeughändler oder gewerbliche Kunden: Mehr als 1.500 junge Gebrauchte – vom Klein-

wagen über Fahrzeuge der Luxusklasse bis hin zu SUVs, Cabrios und sogar Nutz- und Freizeitfahrzeuge – stehen dann am neuen Standort für Interessenten bereit.

Seit nunmehr 24 Jahren vermarktet die AutoExpo Deutsche Auto-Markt GmbH die Fahrzeuge aus beendeten Leasing-Verträgen der DL. Heute gehört das Unternehmen zu den größten Gebrauchtwagenhändlern Deutschlands mit einem Umsatz von rund 100 Millionen Euro.

Deutsche-Leasing-Mitarbeiter zeigen Ihnen Deutschlands schönste Ecken

Heute: Ulrike Stenz, Vertriebsassistentin in der Geschäftsstelle **Nürnberg**

Wer einen Tag in Nürnberg verbringt, sollte auf keinen Fall unsere **Altstadt** und die schöne **Burganlage** verpassen. Meine Empfehlung: Buchen Sie die **Stadttour** „die Nürnberger Burg – unser erfolgreichster Spaziergang“ mit den Altstadtfreunden → altstadtfreunde-nuernberg.de, Rubrik: Stadtpaziergänge. Im September findet zudem das **Nürnberger Altstadtfest** statt → altstadtfest-nue.de

Auch Essen kann man hier gut. Weil Nürnberg bekannt ist für seine Bratwurst, empfehle ich einen Besuch beim **Nürnberger Bratwursthäusle** → die-nuernberger-bratwurst.de oder beim **Bratwurstherzle** → bratwurstherzle.de

Das bekannteste Fest der Stadt ist wohl der **Nürnberger Christkindlesmarkt** → christkindlesmarkt.de. Wer Nürnberg jedoch nicht in der Adventszeit besuchen möchte, kann im Juli zum **Bardentreffen** vorbeischaun → bardentreffen.de oder zu **Europas größtem Klassik-Open-Air** → klassikopenair.de

Ein weiteres Highlight ist die **Blaue Nacht**. Blaue Laternen und blau angestrahlte Fassaden sind das Markenzeichen dieses Festes, bei dem zahlreiche Kulturveranstaltungen in der ganzen Stadt und in vielen Museen stattfinden → blauenacht.nuernberg.de

Wer noch mehr Kultur braucht, sollte unbedingt das **Germanische Nationalmuseum** → gnm.de, das **Spielzeugmuseum** → museen.nuernberg.de/spielzeugmuseum oder das **Verkehrsmuseum** → nuernberg.de/internet/portal/kultur/ctz_1402.html besuchen. Sie sind an jüngerer Geschichte interessiert? Auch das ist kein Problem. Im **Dokumentationszentrum Reichsparteitagsgelände** → museen.nuernberg.de/dokuzentrum sind Sie dann richtig.

Der **Tiergarten Nürnberg** zählt zu den schönsten zoologischen Gärten Europas. Die weitläufige Waldparkanlage präsentiert sich mit zerklüfteten Felsformationen aus rotem Sandstein, jahrhundertalten Bäumen und idyllischen Auen- und Weiherlandschaften. Auch hier lohnt sich ein Besuch → tiergarten.nuernberg.de

Ich wünsche Ihnen viel Spaß in Nürnberg, ganz gleich ob Sie im Frühling, Sommer, Herbst oder Winter bei uns vorbeischaun.



DIE ZAHL IM OKTOBER

1

Die Entwicklung des Hühnereis dauert beim Huhn etwa 24 Stunden, so erklärt das Statistische Bundesamt. Es kann daher maximal ein Ei pro Tag legen – der Songtext eines beliebten Schlagers trifft also nicht ganz zu – denn auch sonntags legen Hühner keine zwei Eier.

T-Systems und Deutsche Leasing kooperieren

(leb) T-Systems kooperiert mit der Deutschen Leasing, um Großkunden neben reinem Service auch Finanzierungsmodelle anzubieten. Der Schwerpunkt der Kooperation liegt zunächst auf Hardware-Reselling, komplette IT-Pakete werden folgen. Für die Kunden bietet Leasing den Vorteil, dass es ihr Investitionsbudget schont und weder Betriebsmittel noch Kreditlinien in IT-Infrastruktur bindet.

„Zusammen mit der Deutschen Leasing können wir jetzt Kunden ganzheitlich – also einschließlich der Finanzierung – bedienen“, betont Bernd Wagner, Leiter des Vertriebs für Deutschland bei T-Systems. „Kunden profitieren so von den Kombi-Angeboten zweier Marktführer in Deutschland.“

Bereits heute fragt mehr als die Hälfte der Kunden nach solchen Lösungen. „Informations- und Kommunikationstechnologien sind schnelllebig“, so Matthias Laukin, Vorstandsmitglied der Deutschen Leasing. „Ständig sind neue Investitionen notwendig. Unsere gemeinsamen Kunden können dank der Kooperation ihre Hardware nun nach Wunsch modernisieren – ohne zusätzlich dafür investieren zu müssen.“

Destination



MADRID



Wenn die untergehende Sonne alte Hausfassaden tieforange färbt, bereitet sich Madrid auf den wichtigsten Zeitabschnitt vor – die Nacht. Die spanische Hauptstadt wird auch „die Ruhelose“ genannt. Welche kulinarischen und Kultur-Events man in der spanischen Hauptstadt nicht verpassen sollte, weiß **Andrea Söll**, Eventmanagerin der Deutschen Leasing.

Ein besonderes Merkmal von Madrid sind die vielen Plätze, auf denen sich das öffentliche Leben abspielt. Bekanntestes Beispiel ist die **Plaza Mayor** im Zentrum der Altstadt. Im Mittelalter als Marktplatz angelegt, ist sie heute beliebter Treffpunkt der Madrilenen und Veranstaltungsort für Konzerte.

Der Königliche Palast – in Spanien **Palacio Real** genannt – ist das Madrider Stadtschloss und die offizielle Residenz des spanischen Königshauses. Der Palast gehört zu den größten Schlössern seiner Zeit und beherbergt um die 2.000 Säle, Salons und Kabinette.

Die unkomplizierte und gastfreundliche Art der Bewohner und die kulinarischen Genüsse Madrids kann man überall in der Stadt erleben. Vor allem lohnt ein Besuch

des **Mercado de San Miguel**, wo Sie die vielfältigen spanischen Tapas und den berühmten Serrano-Schinken probieren können.



Das **Restaurant Cibeles** in der Calle Marques del Duero 5 bietet traditionelle spanische Tapas in einem schönen madrilénischen Stadthaus. Die Preise sind fair. Und das Personal ist äußerst freundlich.

Der **Ramses-Club** wurde vom bekannten Designer Philippe Starck kreiert. „Kosmopolitische und innovative Gastronomie“ ist das erfolgreiche Konzept von Ramses, welches zukünftig in zehn weiteren Clubs in Metropolen wie London, New York und São Paulo kopiert werden soll (Plaza de la Independencia, 4).

Drei der wichtigsten Kunstmuseen der Welt befinden sich in Madrid: das **Museo Reina Sofía**, das **Museo Thyssen-Bornemisza** und das **Museo del Prado**. Letzteres beherbergt die Werke großer Künstler wie Goya, van Gogh und Toulouse-Lautrec.

Wie Einstellung kommunikative Wirkung verändert

Schon Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick wusste, dass Menschen nicht „nicht kommunizieren“ können. Aber Menschen können sich auch nicht „nicht verhalten“. Denn jedes Verhalten ist ein kommunikativer Austausch. Und es erzeugt Interpretationen auf intentionaler, inhaltlicher und persönlicher Ebene. Seit den 1980er Jahren ist deshalb die Einstellung ein wesentlicher Aspekt der psychologischen Forschung.

Welchen Einfluss haben die (Vor-)Einstellungen der Beteiligten auf die Wirkung eines kommunikativen Austauschs? Welche Einstellungen gehen bestimmten Verhaltensweisen voraus oder mit ihnen einher? Und welche Einstellungen helfen, im professionellen Kontext die beabsichtigte Wirkung zu erreichen? Fakt ist, menschliche Einstellungen konstruieren die Realität, auf die Menschen reagieren und in der sie kommunizieren. Kurz: So wie ein Mensch denkt, so verhält er sich!

Der Mensch ist zudem bestrebt, dass sein Denken und sein Handeln übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, entsteht emotionale Spannung. Und die möchte jeder, so weit es geht, minimieren.

Im privaten Umfeld ist dies relativ einfach. Im Beruf dagegen gibt es einen stark definierten Handlungsrahmen aus Arbeitsrecht, einer Weisungsverpflichtung oder -gebundenheit und einem bestimmten hierarchischen System. Entsprechend ist der Mensch im beruflichen Kontext stärker als im Privaten fremdbestimmt und verschiedenen Normen einer bestimmten Unternehmenskultur unterworfen. Denken und Handeln decken sich in vielen Situationen nicht.

Die situative Bewertung folgt im Beruf anderen (Vor-)Einstellungen als im privaten Leben.

Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Kollegen oder mit Führungskräften kann man sich im Beruf nicht mal eben aus dem Weg gehen. Auch ein unfreundlicher Kunde

kann nicht einfach gemäßregelt werden. Stattdessen ist eine auf berufliche Situationen angemessen ausgerichtete Einstellung notwendig, die das Verhalten – die Kommunikation – steuert: eine professionelle Einstellung.

Analysen zeigen, dass eine professionelle Einstellung auf vier Hauptfaktoren (Customer Relationship Quality (C-R-Q®) basiert:

1. Die Selbstverpflichtung

- Es gilt, allen erkennbaren Anforderungen und Ansprüchen einer Arbeitssituation in der besten Weise gerecht zu werden.
- Das eigene Verhalten wird den unternehmenskulturellen Normen angepasst, und es wird versucht, diese zu wahren, auch wenn sich Kollegen nicht normgerecht verhalten.
- Das eigene Denken und Verhalten (im Wissen und Können) wird stetig auf die erkennbaren Anforderungen bezogen optimiert.

2. Die angemessene kognitive Repräsentation (inneres Bild) des Interaktionspartners

- Das innere Bild über Kunden, Kollegen, Führungskräfte, Mitarbeiter geht von der prinzipiellen Akzeptanz des Menschen aus.
- Der Fokus liegt auf der Sache, also dem Grund für die berufliche Begegnung.

3. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

- Das konkrete Handeln wird auf der Basis der vorhandenen Fähigkeiten konstruktiv organisiert.

4. Die Einstellung, sämtliche Hindernisse, Störungen und Widrigkeiten, die nicht durch eigenes Handeln veränderbar sind, als Fakt zu akzeptieren

- Unter den gegebenen Bedingungen werden Handlungsweisen und Lösungen gesucht und umgesetzt.
- Nachteilige Bedingungen, die durch das Handeln nicht veränderbar sind, werden akzeptiert.

Eine solche professionelle Einstellung verändert nicht nur die eigene Wahrnehmung der Situation, sondern auch unmittelbar das eigene Verhalten.

Der *Stil* des eigenen Verhaltens entwickelt sich zu einer freundlich-wohlwollenden Interaktion statt zu rechtfertigenden, abwehrenden und gereizten Verhaltensweisen.

Die *Handlungsorientierung* wird zu einem aktiven Herangehen an berufliche Anforderungen statt zu einem reaktiven, zurückhaltenden oder passiven Agieren.

Das eigene *Wissen und Können* wird weiterentwickelt und genutzt, statt darauf zu warten, dass andere Personen, zum Beispiel der Teamleiter, Informationen, Instruktionen oder Anleitungen herbeiführt.



Dipl.-Psych. Rainer Thielen ist Wirtschaftspsychologe. 1991 gründete er die g-t-b – Gesellschaft für Trainings- und Beratungskonzepte. Seitdem ist er Trainer, Berater und Coach für Mitarbeiter und operative und strategische Führungskräfte – seit 2004 auch für die Deutsche Leasing. Seine Schwerpunkte hat Thielen dabei auf Weiterbildungskonzepte, Professionalität, Führungskultur und Trainingsevaluation gelegt. Die g-t-b bildet aus und lizenziert Trainer im Bereich Customer Relationship Quality (C-R-Q®).

@ thielen@g-t-b.com

→ www.g-t-b.com

Wichtig ist die *zielorientierte Umgangsweise* mit der Sache, statt sich an Hindernissen und unveränderbaren Störungen aufzuhalten.

Kommunikationstechniken optimieren dieses Handlungsrepertoire zusätzlich. Sie erweitern die Kompetenz und sind unerlässlich bei der Steuerung schwieriger Situationen.

Ein weiterer Punkt, der das Handeln sowie die Kommunikation eines Menschen beeinflusst, ist abhängig von der situativen Anforderung und deren Definition.

Ein Vertriebsmitarbeiter kann sich beispielsweise zum einen auf die *Persönlichkeit des Kunden* konzentrieren oder zum anderen auf das *Erkennen und Verstehen seiner Kaufsituation*. Aus diesen grundlegend unterschiedlichen Einstellungen erwachsen völlig verschiedene Handlungsansätze:

Wenn die Anforderung darin besteht, die *Persönlichkeit des Kunden* zu diagnostizieren, wird der Verkäufer den Kunden auf eigenschaftstypische Merkmale hin interpretieren und klassifizieren. Daraus kann er dann eine „Verkaufsstrategie“ ableiten.

Will er herausfinden, in welcher *Kaufsituation der Kunde* sich befindet, geht das mit wenigen Fragen. Ist der Kunde zum Beispiel ein kompetenter Situationsmanager, kennt er das Produkt oder die Leistung genau. Will er bestimmte Leistungsmerkmale, kann er diese bezüglich des Nutzens sicher bewerten. Oder hat der Kunde etwa nur geringe Kenntnisse, kann dieser die Leistungsmerkmale nur pauschal bewerten und weiß nicht genau einzuschätzen, wann er einen guten Kauf getätigt hat.

Ob ein Vertriebsmitarbeiter eigenschafts- oder situationsorientiert handelt, ergibt sich ausschließlich aus seiner Einstellung. Diese entscheidet über die unterschiedlichen Beratungs- und Verkaufsstrategien. Auf diese Weise ist die Einstellung die Grundlage für eine gelingende Kommunikation.

Vorstand verständlich

Deutsche Manager im Reden-Check

Jahreshauptversammlung eines DAX-30-Konzerns. Unter den anwesenden Aktionären, Analysten und Journalisten summt es wie in einem Bienenstock: Es wird gemunkelt, dass das Unternehmen erneut rote Zahlen vorlegen wird. Auch die Marktindikatoren verheißen nichts Gutes. Und dann gibt es noch diese Gerüchte, dass sich das Management uneinig ist, wie die strategische Ausrichtung des Konzerns in Zukunft aussehen soll. Was jetzt gebraucht wird, ist eine starke Rede des Vorstandsvorsitzenden.

Der CEO betritt die Bühne – und leiert monoton eine Litanei von Bandwurm-sätzen, Anglizismen und Fachbegriffen herunter. „Chance vertan!“, konstatiert der Hohenheimer Kommunikationswissenschaftler Frank Brettschneider. Sein Institut hat im Anschluss an die diesjährige Hauptversammlungs-Saison gemeinsam mit dem „Handelsblatt“ erneut ein Redner-Ranking veröffentlicht, das zeigt, dass derartige Präsentationen keine Seltenheit sind. Aber es gibt auch einige Vorstandschefs, die verstanden haben, wie eine gut verständliche Rede aussehen – oder eher: sich anhören – muss.

Das erste Redner-Ranking der Universität Hohenheim und des „Handelsblatts“ sorgte 2012 bereits für Aufsehen: Zwei Drittel der Vorstandsvorsitzenden bewegten sich mit ihren Reden auf der unteren Hälfte der Verständlichkeitsskala, die von 0 (so verständlich wie eine Doktorarbeit) bis 10 (so verständlich wie Radionachrichten) reicht. „Nach Veröffentlichung des Rankings im „Handelsblatt“ hat eine ganze Reihe der untersuchten Unternehmen bei uns angefragt, ob sie ihre Detailergebnisse bekommen können“, berichtet Studienleiter Professor Brettschneider. Und anschließend haben sie offensichtlich an sich gearbeitet: Im diesjährigen Ranking erhöhte sich der durchschnittliche Verständlich-

» Meist durchläuft der von den PR-Experten entwickelte Rede-Entwurf zahlreiche Korrekturschleifen und wird von den unterschiedlichen Fachbereichen ‚verschlimmbessert‘. «

keitsgrad um 0,8 auf 6,4 Punkte. Zudem vergrößerte sich die Gruppe „guter“ Redner mit mehr als 6 Punkten von zwei auf zehn Personen. Neuer Spitzenreiter – vor Telekom-Chef René Obermann und Peter Terium von RWE – wurde BASF-Lenker Kurt Bock, der im Vorjahr nur Platz 18 belegt hatte. Die größte Entwicklung gelang Fresenius-Chef Ulf Schneider, der sich vom vorletzten auf den siebten Platz kämpfte.

Bei ihrer Analyse setzen die Hohenheimer Wissenschaftler eine eigens entwickelte Software ein, die die formale Verständlichkeit von Texten anhand von über siebzig unterschiedlichen Merkmalen misst. So werden beispielsweise die durchschnittliche Länge der Sätze, der Anteil von Schachtelsätzen und Passiv-Formulierungen, die Länge der Wörter sowie der Anteil von Fremdwörtern, Substantivierungen und Wort-Zusammensetzungen ermittelt. Der errechnete Wert wird schließlich in den Hohenheimer Verständlichkeitsindex für Reden beziehungsweise Texte eingeordnet. Während Ersterer von 0 (= sehr unverständlich) bis 10 (= sehr verständlich) reicht, geht die Skala bei Texten bis 20. „Worte, die wir vor Augen haben, verstehen wir leichter als Worte, die wir nur hören. Das ist das Problem mit vielen Hauptversammlungsvorträgen. Es sind oft mehr Schreiben als Reden“, erläutert Brettschneider. „Meist durchläuft der von den PR-Experten entwickelte Rede-Entwurf zahlreiche Korrekturschleifen und wird von den unterschiedlichen Fachbereichen ‚verschlimmbessert‘.“ So fügen beispielsweise die Rechtsabteilungen rechtssichere Formulierungen ein, um bei der Bekanntgabe kursrelevanter Informationen keine Risiken einzugehen.

Zudem fokussieren sich viele Vorstandschefs in ihren Hauptversammlungsreden auf das Fachpublikum und vergessen, dass man auch die breite Öffentlichkeit mit diesem Kommunikationsanlass erreichen kann. Eine vergebene Kommunikationschance, die im schlimmsten Fall zu Missverständnissen, Gerüchten und Reputationsverlust führen kann. Denn wenn nicht klar ist, welche Richtung die Führung für die Zukunft vorgibt und warum welche Veränderungen notwendig sind, entsteht ein Informationsvakuum. Dieses führt häufig zu Fehlinterpretationen und ungewünschtem Verhalten bei den Stakeholdern. Unverständliche Texte können manchmal aber auch Kalkül sein: „Wenn es um unbequeme Nachrichten geht, werden oft verschleiernde Formu-



Prof. Dr. Frank Brettschneider ist Inhaber des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft an der Universität Hohenheim in Stuttgart. Zu seinen Schwerpunkten zählen Verständlichkeitsforschung, Kommunikation bei Infrastrukturprojekten sowie politische Kommunikation.

@ frank.brettschneider@uni-hohenheim.de

→ www.komm.uni-hohenheim.de

lierungen gewählt – ‚Negativwachstum‘ oder ‚Mitarbeiterfreisetzungen‘ sind solche Beispiele“, sagt Professor Brettschneider. Ein Phänomen, das auch bei politischen Reden zu erkennen sei: Bei populären Themen wählten Politiker meist den klaren Subjekt-Prädikat-Objekt-Satz; bei unpopulären Maßnahmen oder Entscheidungen hingegen signifikant längere und verschachtelte Sätze mit vielen Fremdwörtern.

» Viele Vorstände haben an der Uni gelernt: je komplizierter, desto wissenschaftlicher. Fachvokabular und Endlossätze sind gleichzusetzen mit Kompetenz. «

Da es nicht nur darauf ankommt, was gesagt wird, sondern auch wie, haben die Studienleiter zusätzlich die „B-Note“ eingeführt. Anhand einer Checkliste bewerten die „Handelsblatt“-Redakteure in der Hauptversammlung den Vortragsstil der Redner, also Sprechgeschwindigkeit, Aussprache, Relevanz und Aufbau des Vortrags, Verwendung von Beispielen und Umgang mit Fragen. Brettschneider: „Viele Vorstände haben an der Uni gelernt: je komplizierter, desto wissenschaftlicher. Fachvokabular und Endlossätze sind gleichzusetzen mit Kompetenz.“ Entsprechend schwierig ist es oft, sie davon zu überzeugen, dass eine leicht verständliche Rede nicht zwangsläufig trivial klingt. Denn auch das Fachpublikum – Analysten, Aktionäre und Wirtschaftsjournalisten – schätzt es, wenn es dem Vortrag mühelos folgen kann und wesentliche Aussagen direkt erfasst. Es spart einfach Zeit.

Ein Beispiel können sich die Manager an Studienabbrecher René Obermann nehmen, der für seine sehr persönlich gehaltene Abschiedsrede von den Telekom-Aktionären begeisterten Applaus erntete und im Redner-Ranking erneut eine Top-Platzierung erreichte. Vielleicht macht er intuitiv richtig, was Frank Brettschneider unter einem einfachen Leitspruch zusammenfasst: „Es sollte immer das Ziel sein, von möglichst vielen statt einigen wenigen verstanden zu werden.“

Maja Osinski, Redaktionsteam]

Zwischenmenschliches

Missverstanden!

Jeder Mensch hat seine eigene Wirklichkeit. Klar ist: Keine Wirklichkeit ist falsch oder richtig. Dennoch gibt es ein Problem: Diese ganz unterschiedlichen Welt- und Menschenbilder erzeugen Konflikte. Woran das liegt? An drei ganz typischen Denkfehlern.

Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!“ So endet die bekannte Geschichte, die der österreichische Psychologe Paul Watzlawick 1983 veröffentlicht hat. Würde die Geschichte in einem Unternehmen spielen, dann ginge sie vielleicht so:

Romeo hat ein Problem mit seinem E-Mail-Programm. Julia im Büro nebenan kennt sich gut aus mit Computern. Deshalb beschließt Romeo, zu Julia zu gehen und sie um Rat zu fragen. Doch da kommen ihm Zweifel: Was, wenn Julia mir nicht helfen will? Gestern in der Kantine hat mich Julia nur flüchtig begrüßt. Vielleicht war sie in Eile. Aber vielleicht war die Eile auch nur vorgetäuscht, und sie hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihr nichts angetan; die bildet sich da etwas ein. Wenn Julia mich fragen würde, ich würde ihr sofort helfen. Aber warum tut Julia das nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen ausschlagen? Leute wie Julia vergiften einem das Leben. Und dann bildet Julia sich auch noch ein, ich sei auf sie angewiesen. Nur weil sie sich mit Computern auskennt und ich nicht. Jetzt reicht es Romeo aber wirklich. Er geht nach nebenan, klopft, und noch bevor Julia etwas sagen, reißt er die Tür auf und schreit: „Ich pfeife auf deine Hilfe. Du kannst mich mal!“

Es gibt mehrere Wirklichkeiten. Die Geschichte illustriert: Romeo interpretiert das Verhalten von Julia auf Grundlage seines eigenen Welt- und Menschenbilds. Viele Konflikte lassen sich auf diese unterschiedlichen Wirklichkeiten zurückführen. Auf den ersten Blick lässt sich das so erklären: Romeos Wirklichkeit ist falsch.

Beim genauen Betrachten wird aber klar, dass es kein richtig oder falsch gibt. Jeder Mensch konstruiert seine eigene Wirklichkeit, es gibt viele unterschiedliche Wirklichkeiten. Julias Wirklichkeit ist vielleicht: „Ich helfe meinen Kollegen gern weiter, aber ich möchte nicht als Besserwisserin dastehen. Deshalb bin ich lieber etwas zurückhaltend.“ Romeos Wirklichkeit ist vielleicht: „Ich mag Julia, aber sie ist so zurückhaltend. Ich glaube, sie mag mich nicht.“



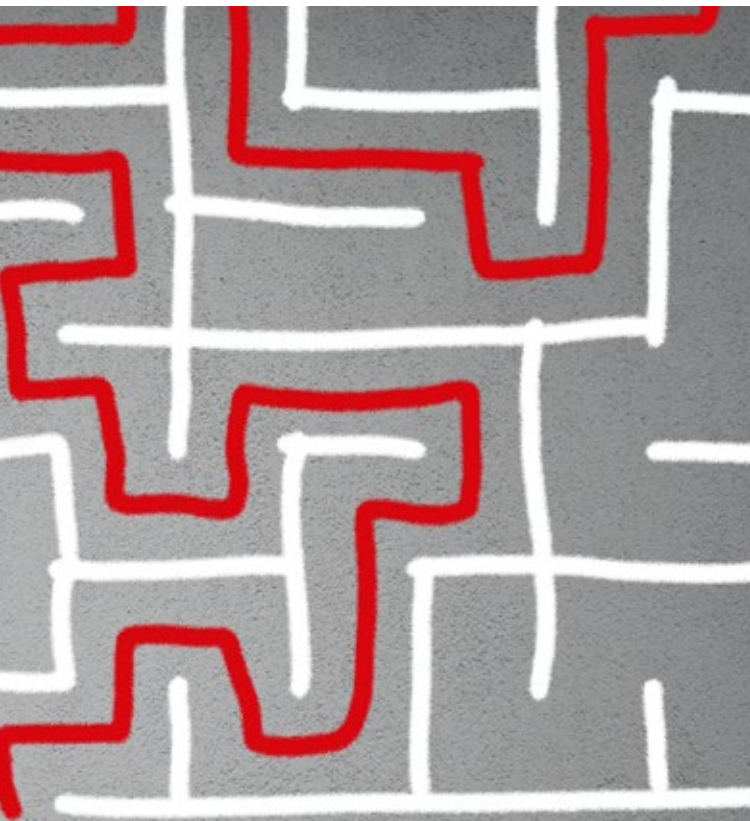


Dr. Johannes Moskaliuk arbeitet als Kognitionspsychologe an der Universität Tübingen. Er untersucht, welche individuellen, organisationalen und technologischen Bedingungen gegeben sein müssen, damit Lernen erfolgreich ist. Mit über 40 wissenschaftlichen Publikationen ist er ein gefragter Redner und Coach. Außerdem ist er Geschäftsführer der ich.raum GmbH, die innovative Lern- und Trainingsangebote für Kommunikation und Psychologie entwickelt.

@ post@moskaliuk.com

→ www.moskaliuk.com

→ www.ichraum.de



Crashkurs Coaching

Die ich.raum GmbH bietet ab Februar 2014 ein kompaktes Coaching-Seminar an. In sechs Modulen (je 15 Stunden) lernen die Teilnehmer die wichtigsten Bausteine für professionelles Coaching kennen. Ideal für Führungskräfte und alle, die in kurzer Zeit ihre Kompetenzen als Kommunikationsprofi und Coach weiterentwickeln wollen. Alle Module können einzeln gebucht und in beliebiger Reihenfolge absolviert werden. Die Ausbildung wird hauptsächlich von Dr. Johannes Moskaliuk geleitet.

→ www.crashkurs-coaching.de

Es gehören immer zwei dazu. Wenn Menschen miteinander kommunizieren, treffen stets verschiedene Wirklichkeiten aufeinander. Es geht also um mehr als nur den Austausch von Informationen. Es geht darum, ob sich das eigene Bild von der Wirklichkeit in Einklang bringen lässt mit der Wirklichkeit einer anderen Person.

Dass der Mensch generell die Wirklichkeit verstehen möchte, ist eines seiner grundsätzlichen Bedürfnisse. In der Kommunikation geht es nun um die Frage, wie sich eine Person Verhaltensweisen erklärt – und zwar die eigene und die anderer Menschen. Dabei unterliegen Menschen drei typischen Denkfehlern. Der wirkliche Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung wird deshalb verzerrt wahrgenommen.

1. „Du bist schuld.“ Der Mensch nimmt erstens an, dass Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen und Meinungen einen großen Einfluss auf das Verhalten haben. Äußere Faktoren und die Situation spielen – das ist die zweite Annahme – dagegen nur eine untergeordnete Rolle. Romeo geht entsprechend davon aus, dass Julia ihn nur flüchtig begrüßt hat, weil sie ihn nicht leiden kann. Die Möglichkeit, dass Julia heute einfach nur einen schlechten Tag hatte, ist für ihn unwahrscheinlich. Denkfehler wie diese verstellen den Blick auf die Bedeutung äußerer Faktoren. Jedoch lassen sich diese viel einfacher verändern als die Eigenschaften und Einstellungen eines anderen Menschen.

2. „Ich kann nichts dafür.“ In Bezug auf die eigene Person funktioniert der erste Denkfehler genau umgekehrt: Das eigene Verhalten wird der Situation zugeschrieben, auf die reagiert wird, weniger der eigenen Persönlichkeit. Romeo erklärt seine wütende Reaktion Julia gegenüber mit der belastenden Situation am Arbeitsplatz und den hohen Anforderungen, die an ihn gestellt werden. Dass er selbst ziemlich schnell an die Decke geht und dann wenig überlegt handelt, berücksichtigt er dabei nicht. Dieser Denkfehler verhindert, dass Menschen bei sich selbst Entwicklungspotenziale erkennen und nutzen.

3. „Ich schaue nur zu.“ Jeder Mensch unterschätzt die Wirkung, die das eigene Verhalten auf das Verhalten anderer hat. Durch die eigene Einstellung und das daraus resultierende Verhalten werden bestimmte Reaktionen bei anderen ausgelöst. Hätte Romeo Julia freundlich angesprochen, hätte das vielleicht zu einer ebenso freundlichen Reaktion geführt. Dieser Denkfehler macht einen Menschen zum Beobachter und verhindert, dass dieser aktiv handelt und eine Situation selbst gestaltet.

Ein Mensch, der das Wissen um die unterschiedlichen Wirklichkeiten und die daraus resultierenden Denkfehler kennt und nutzt, hat ein wirkungsvolles Werkzeug in der Hand, um Konflikte zu verstehen und zu lösen.

**Wolf-Rüdiger Stahl, Bereichsleiter Energie
bei der DAL Deutsche Anlagen-Leasing**

Der Joker für Energiefragen

Ob Strom aus Sonne, Wind, Biomasse oder Müll – mit der Finanzierung dezentraler Energieanlagen kennt sich Wolf-Rüdiger Stahl aus wie wenige. Seit zwei Jahren profitieren Kunden der DAL von seinem Wissen und seinem Netzwerk.

Neue Herausforderungen hat Wolf-Rüdiger Stahl nie gescheut. Anfang 30 war er und bei der Sparkasse Göppingen für die Anlageberatung von Topkunden verantwortlich, als eine Stellenanzeige in der „Wirtschaftswoche“ sein Interesse weckte. „Europäische Investmentbank sucht dynamischen, teamorientierten Firmenkundenberater“, hieß es da. Dahinter steckte die Banque Paribas, deren Stuttgarter Niederlassung Großkunden wie Bosch, Daimler und Siemens betreute.

In der Theorie kannte sich Stahl dank nebenberuflicher Weiterbildung zwar mit Kreditfinanzierung, Bilanzanalyse und Auslandsgeschäften aus, doch fehlte ihm die Praxiserfahrung. „Ich habe mir aber zugetraut, das zu lernen“, sagt Wolf-Rüdiger Stahl. Offensichtlich war auch sein Arbeitgeber in spe davon überzeugt, denn die Bewerbung verlief erfolgreich. Nach einem knappen Jahr an der Seite erfahrener Seniorberater betreute er seinen eigenen Kundenstamm.

Ende 1992 begann Paribas, sich in Deutschland auf bestimmte Geschäfte zu spezialisieren, unter anderem auf Projektfinanzierungen im Bereich Umwelt und Energie. Kommunale Müllverbrennungsanlagen (MVA) waren damals ein großes Thema – und Stahl bald für diesen Bereich verantwortlich. „Da war technisches Verständnis gefragt, um die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Technologien zu diskutieren und einzuschätzen.“

Stahl kam dabei sein früh entwickeltes Faible für Technik zugute: „Als Jugendliche auf der Schwäbischen Alb waren wir früher motorisiert, als das Gesetz erlaubte: Schon mit 12 fuhren wir Mofa, mit 14 Moped, mit 16 Motorrad und schraubten daran herum. Und wenn später am VW Käfer etwas zu reparieren war, besorgten wir uns Ersatzteile vom Schrottplatz.“ Bis heute sind Stahl und seine alten Kumpels im „Veteranen-Club“ in Geislingen an der Steige aktiv, der an die 100 Motorrad-Oldtimer sein Eigen nennt.

In der Spezialisierung auf die zunehmenden Umweltinvestitionen, „die Verbindung von Natur und Technik“, sah Stahl denn auch seine weitere berufliche Zukunft, „eine langfristige Perspektive, die dazu noch Spaß macht“. Und mit jeder Karrierestation erweiterte er sein Know-how und seine Branchenkontakte.

Sein erstes Biomasse-Projekt betreute Stahl 1997 bei der DG Bank, wo er an der nationalen und internationalen Projektfinanzierung von Energieanlagen und Mobilfunknetzen mitwirkte. Den Ökoenergie-Boom, den das 2000 verabschiedete Erneuerbare-Energien-Gesetz mit seinen Einspeisevergütungen auslöste, erlebte er bei der Landesbank Rheinland-Pfalz. Dort war er für den gesamten Energiebereich – von Energieunternehmen bis zur Projektfinanzierung für erneuerbare Energien – verantwortlich.





„Ob Windkraft-, Solar- oder Biomasse-Projekte – die Kunst besteht darin“, so Stahl, „die Spreu vom Weizen zu trennen.“ Zum Beispiel waren 2003/04 Biomasse-Kraftwerke en vogue, die Holzhackschnitzel in Strom verwandeln. „Mehr als 150 solcher Projekte haben wir damals in Deutschland gesehen, rund 100 liefen über meinen Schreibtisch, sechs hat die Bank schließlich begleitet“, erinnert sich Wolf-Rüdiger Stahl an „die hoch spannende Zeit“. 75 bis 80 Prozent der Vorhaben waren, so schätzt er, „bereits tot, bevor sie präsentiert wurden“.

Auch die andere Seite hat Wolf-Rüdiger Stahl kennengelernt. 2010 wechselte er als Finanzchef zu einem schwerpunktmäßig in Südeuropa aktiven Photovoltaik-Projektentwickler und führte nun Verhandlungen mit Banken. Doch als Spanien, Italien und Frankreich die Einspeisevergütungen kappten, stand das Geschäftsmodell infrage – und Stahl musste sich eine neue berufliche Herausforderung suchen.

Bei der DAL bot sich ihm die Chance, seine 15-jährige Erfahrung in der Finanzierung erneuerbarer Energien und seine Branchenkontakte einzubringen. Denn die Tochter der Deutschen Leasing suchte einen Verantwortlichen, der das Geschäft mit strukturierten Finanzierungen im Energiebereich aufbauen sollte. Im Zeichen der Energiewende sieht Stahl hier noch „reichlich Potenzial“ – vor allem beim Ausbau der lokalen Stromverteilnetze und im Smart Metering, sprich: der Umrüstung auf intelligente Zählersysteme, aber auch bei Investitionen in die dezentrale Energieerzeugung über Blockheizkraftwerke oder Windparks.

In allen drei Bereichen müssen die Stadtwerke, also die kommunalen Energieversorger, Millioneninvestitionen stemmen – und stoßen dabei an die Grenzen der Kreditfinanzierung ihrer traditionellen Partner, unter anderem der Sparkassen. „Für das einzelne Institut sind die Projekte meist zu groß“, sagt Wolf-Rüdiger Stahl. Die DAL bietet eine für beide Seiten optimale Lösung, indem sie neben der Deutschen Leasing andere Sparkassen (und weitere Partner) mit ins Boot holt. Zudem profitieren gerade die beteiligten Sparkassen dabei von der Expertise des spezialisierten DAL-Teams, das die Projekte – ob von Stadtwerken oder privaten Initiatoren – auf ihre Wirtschaftlichkeit und ihre Risiken prüft.

Und wo erneuert Wolf-Rüdiger Stahl seine Energien, die er für seinen anspruchsvollen Job braucht? „So oft wie möglich“ fährt er in sein 2005 errichtetes Häuschen in der Bretagne, ganz traditionell mit Schieferdach und Schindeln. Dort, am nahen Strand, an der Steilküste oder auf dem Wasser, genießt er „einfach Natur pur“.

Kontakt Wolf-Rüdiger Stahl
DAL Deutsche Anlagen-Leasing
@ w.stahl@dal.de
→ www.dal.de



Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG

Das etwas andere Erfolgsrezept

Globus gehört nicht zu den Größten im deutschen Einzelhandel und ist auch nicht an jeder Ecke zu finden. Trotzdem behauptet sich das Familienunternehmen aus dem saarländischen St. Wendel erfolgreich im Wettbewerb. Mit der Deutschen Leasing hat Globus das neue Warenwirtschaftssystem für die SB-Warenhäuser realisiert.

Vor 185 Jahren, am 15. April 1828, zeigte Franz Josef Bruch im „St. Wendeler Intelligenzblatt“ die Errichtung eines eigenen Handelshauses an, verbunden mit der „Versicherung billigster und reelster Bedienung“. Aus seinem Laden ist inzwischen eine Einzelhandelskette mit Warenhäusern, Drive-In-Abholmärkten, Baumärkten und Elektrofachgeschäften im In- und Ausland geworden, die im Geschäftsjahr 2012/13 insgesamt 6,68 Milliarden Euro umsetzten.

Noch immer ist das Unternehmen in Familienhand, an der Spitze steht in fünfter Generation Thomas Bruch als Hauptgesellschafter und Mitglied der Geschäftsführung der Globus SB-Warenhaus Holding mit Sitz in St. Wendel. „Wir ermöglichen mehr Lebensqualität für immer mehr Menschen: gute Ware, regionale Vielfalt, mehr fürs Geld, Mitarbeiter mit echtem Engagement für unsere Kunden“, formuliert er das Versprechen des Gründers neu.



Globus setzt auf großflächige SB-Warenhäuser – das heißt kaum unter 8.000, meist um die 13.000 Quadratmeter Verkaufsfläche. „So können wir Lebensmittel und Non-Food in einer Sortimentsbreite und -tiefe präsentieren wie kaum ein anderer Wettbewerber“, erklärt Christian Heins, der seit Anfang 2011 in der Holding-Geschäftsführung für Finanzen zuständig ist. „In der Weinabteilung zum Beispiel findet der Kunde vom Einstiegsangebot für 2,50 Euro die Flasche bis zum Spitzenwein für über 100 Euro alles im Regal.“

Ein weiterer Erfolgsfaktor, mit dem Globus gegenüber seinen Wettbewerbern punktet, ist die eigene Produktion frischer Lebensmittel in den Märkten. Zum Beispiel in den Metzgereien, die dort aus den über Nacht angelieferten Schweine- und Rinderhälften feine Fleisch- und Wurstwaren herstellen. „Das merkt man an der Frische, der Qualität und am Geschmack“, schwärmt Heins.

In 19 deutschen Globus-Häusern gibt es inzwischen eigene „Meisterbäckereien“. Das sind „keine Backshops, die einfache Teiglinge aufbacken“, betont Heins. Die Backwaren werden jeden Tag bis zum Abend frisch hergestellt; der Sauerteig für die Brote, der 12 bis 24 Stunden gehen muss, wird nachts angesetzt. Die Meisterbäckereien sind, so Heins, „ein echtes Zugpferd. Wenn wir die Filiale eines Konzessionärs übernehmen und selbst vor Ort backen, steigen die Umsätze stark an.“ Auch hier gilt getreu dem Credo des Gründers: „Gute Qualität zu vernünftigen Preisen“. Dabei kann Globus als Handwerksbäcker die Kostenvorteile der großen Mengen – 8.000 bis 9.000 Kunden kommen täglich in ein SB-Warenhaus – und der kurzen Wege, also des Verkaufs direkt aus der Produktion, ausspielen. →



Matthias Herzig, Deutsche Leasing, und Christian Heins, Geschäftsführungsmitglied der Globus Holding (v. l.), vor dem Globus-Drive-Abholmarkt in Gensingen.

Etablissements - Anzeige.

Daß ich bereits das Handlungshaus der Herren
Gebrüder Geitz dahier, in welchem ich eine An-
stellung während 7 1/2 Jahren bekleidete, verlas-
sen, und in dieser Stadt eine eigene Handlung
errichtet habe, bringe ich hiermit zur höchsten An-
zeige, und gebe die Versicherung billiger und
reellster Bedienung.
St. Wendel, den 15ten April 1828.
F. Bruch.

Gründeranzeige
von 1828 (l.).

Kunde an der Einfahrt
des Globus-Drive (u.).

Inklusive der Gastronomie, „in der noch richtig gekocht wird“ (Heins), macht die eigene Frischeproduktion rund 20 Prozent des Umsatzes der Globus-SB-Warenhäuser aus. Der gesamte Frischebereich – mit Obst- und Gemüseabteilungen, Käse- und Fischtheken – trägt etwa 40 Prozent bei und ist laut Kundenbefragungen „ein wichtiger Ankerpunkt. Gute Beratung durch engagierte Mitarbeiter spielt dabei“, so Heins, „eine Schlüsselrolle“.



Ein drittes, ganz wesentliches Erfolgsselement sieht der Globus-Finanzchef darin, dass Sortiments- und Preisentscheidungen in den Märkten vor Ort getroffen werden. „So finden sich zum Beispiel regional unterschiedliche Biere oder Molkeereiprodukte im Angebot. Und der Fleischkäse schmeckt in jedem Markt etwas anders.“

Bei den Baumärkten fährt Globus eine ähnliche Strategie wie bei den SB-Warenhäusern:

- Nähe zu den Kundenzentren und gute Verkehrsanbindung,
- große Verkaufsflächen, die alles bieten, was die Kunden zum Bauen und Renovieren brauchen, und
- „kompetente Mitarbeiter, die den Kunden so gut beraten, dass er nur einmal hinfahren muss, um alles für sein Projekt zu kaufen“.

Ob Baumärkte oder SB-Warenhäuser – nichts geht ohne ein leistungsfähiges Warenwirtschaftssystem, die Kernsoftware eines Handelsunternehmens, die alle lebenswichtigen

Weitere Informationen finden Sie hier:

→ www.globus.de

→ www.innovative-retail.de

Die Globus-Gruppe in Zahlen

Deutschland

- 46 SB-Warenhäuser, 2 Drive-in-Abholmärkte (für Online-Bestellungen) und 2 Logistikzentren, rund 16.000 Mitarbeiter
- 77 Globus- und Hela-Baumärkte
- 9 AlphaTecc-Elektrofachmärkte

Luxemburg: 2 Baumärkte

Tschechien: 15 SB-Warenhäuser

Russland: 6 SB-Warenhäuser

Gesamtumsatz 2012/13

6,68 Milliarden Euro (+3,5 Prozent)

Insgesamt rund 35.000 Beschäftigte – davon sind über ein Drittel als stille Gesellschafter am Unternehmen beteiligt.



Prozesse von der Bestelldisposition in den Märkten bis zur Belieferung unterstützt und steuert. 2008 gab es bei Globus erste Überlegungen, ein neues Warenwirtschaftssystem für die SB-Märkte zu installieren, weil das alte am Ende seiner Lebensdauer angelangt war. „Am liebsten hätten wir die Investition wie gewohnt aus dem Cash-flow finanziert“, sagt Thomas Bruch. „Wir brauchten die freie Liquidität aber für die Expansion in Russland und die Renovierung deutscher SB-Warenhäuser.“ Dazu kam die Finanzkrise, die eine Bankfinanzierung unsicher erscheinen ließ.

„Da bot sich Leasing an, um uns auf eine breitere Finanzierungsbasis zu stellen“, sagt Christian Heins. Damit kam die Deutsche Leasing ins Spiel. „Wir waren schon früh mit der Globus-Geschäftsführung im Gespräch“, erinnert sich Matthias Herzig vom Key Account Team der Deutschen Leasing. „Und uns eilte ein positiver Ruf voraus.“ In der Tat gaben „die Erfahrungen der Deutschen Leasing mit komplexen, vorab nur schwer kalkulierbaren Softwareprojekten den Ausschlag“, bestätigt Christian Heins.

2011 begannen Globus und der Systempartner IDS Scheer mit den Vorbereitungs- und Entwicklungsarbeiten, von der Softwareanpassung an die speziellen Anforderungen des Hauses bis zur Datenumstellung. Mehr als 30 Millionen Euro in zwei Tranchen stellte die Deutsche Leasing zusammen mit ihren Finanzierungspartnern – acht Sparkassen und zwei Landesbanken – dafür bereit. Derzeit läuft der Roll-out des neuen Warenwirtschaftssystems in den deutschen Märkten, bis zum Ende des Geschäftsjahres am 30. Juni 2014 sollen alle umgestellt sein. Als Nächstes ist die Anbindung der Logistikzentren in Bingen und im sächsischen Löbichau geplant.

Dank der erfolgreichen Softwarekooperation ist „Leasing jetzt bei Globus als Finanzierungsalternative gesetzt“, freut sich Matthias Herzig. Denn inzwischen rüstet die Deutsche Leasing auch Meisterbäckereien mit Backtechnik aus, immerhin eine Investition von ein bis zwei Millionen Euro je SB-Markt. „Gemeinsam mit der Deutschen Leasing haben wir dafür einen effizienten Ablauf entwickelt, der auf alle Standorte übertragbar ist“, lobt Finanzchef Heins die gute Zusammenarbeit.

Derweil wird in St. Wendel schon die Zukunft des Einkaufens gepробt: 500 Quadratmeter in der Globus-Zentrale belegt das Innovative Retail Laboratory (IRL) des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI). In engem Kontakt mit Globus-Fachleuten forschen die Wissenschaftler dort an neuen Technologien und Systemen, die Kunden vor, während und nach dem Einkauf unterstützen sollen, wie zum Beispiel dem intelligenten Kühlschrank oder dem intelligenten Einkaufswagen.



Kontakt Matthias Herzig
Deutsche Leasing

@ matthias.herzig@deutsche-leasing.com

→ www.deutsche-leasing.com

INTARGIA Managementberatung GmbH

Vertrauen, von dem Kunden profitieren

Dank der Partnerschaft mit der auf Managementberatung in IT- und Prozessoptimierungsumfeld spezialisierten Beratungsgesellschaft INTARGIA kann die Deutsche Leasing ihren Kunden über die Softwareprojekt-Finanzierung hinaus wertvolle Services bieten.



Vertrauensvolle Partnerschaft: Matthias Uhrig, INTARGIA, Torsten Hartje, Deutsche Leasing und Dr. Thomas Jurisch, INTARGIA.

Der Artikel in der Fachzeitschrift „Computerwoche“ war nicht zu übersehen: Münchhausen auf der Kanonenkugel, dazu die Schlagzeile „IT-Anbieter lügen wie gedruckt“. Der Autor war Matthias Uhrig, der 1989, acht Jahre zuvor, die INTARGIA Managementberatung GmbH gegründet hatte, um Unternehmen beim strategischen IT-Einsatz und bei der Optimierung von Geschäftsprozessen zu beraten und beim IT-Projektmanagement zu unterstützen. In dem Beitrag schrieb er sich seine frustrierenden Erfahrungen mit den damals oft recht vollmundigen Versprechungen von Hard- und Softwarelieferanten von der Seele.

Kurz darauf erhielt der Diplom-Kaufmann einen Anruf: „Können wir uns mal persönlich treffen? Mit Ihrem Know-how können Sie uns vielleicht helfen“, erklärte ihm der damalige Leiter des noch jungen Geschäftsbereichs IT der Deutschen Leasing, die gerade mit einem innovativen Leasing-Konzept in die Finanzierung komplexer Anwendungssoftware-Projekte eingestiegen war.

„Das ist ein spezielles Geschäft, dessen Herausforderungen und Spielregeln sich vom Standard-Leasing fundamental unterscheiden“, erklärt Torsten Hartje, Leiter des Vertriebs-

bereichs Direkt Nord bei der Deutschen Leasing. „Das beginnt schon damit, dass Software keinen Sicherungswert hat und daher ein Blankorisiko darstellt.“ Zudem ist das Investitionsvolumen schwieriger zu kalkulieren als bei einer Maschine. Denn nur 20 bis 30 Prozent der Kosten für ein komplexes Anwendungssystem entfallen auf die Softwarelizenzen. 70 bis 80 Prozent machen dagegen die „weichen“ Kosten der Planung und Einführung aus – von Machbarkeitsstudien über die Integration in die bestehende IT-Infrastruktur bis zur Schulung.

Gerade im Umsetzungsprozess aber lauern erhebliche Risiken. Diese Erfahrung machte auch der Software-Leasing-Pionier Deutsche Leasing. „Zwei Drittel laufen nicht so wie geplant oder nutzen die erheblichen Chancen zur Effizienzsteigerung, die in Softwareprojekten stecken, nicht“, lautet Hartjes Bilanz nach 15 Jahren. „Das heißt, sie kommen teurer, dauern länger oder – schlimmer noch – sie scheitern, weil die versprochene Lösung nicht Wirklichkeit wird oder der Softwarehersteller oder Implementierungspartner pleite geht.“ Das Scheitern eines Softwareprojekts kann die Existenz des Unternehmens gefährden, weil die IT-Systeme das Nervensystem darstellen und ihre Leistungsfähigkeit daher mitentscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit ist.

Wie aber lassen sich Softwareprojekte so strukturieren, dass die Risiken möglichst gering sind und die Erfolgswahrscheinlichkeit möglichst hoch ist? Und wenn der Krisenfall einmal eingetreten ist und die Projektfinanzierung auf der Kippe steht: Wie lassen sie sich retten und sanieren? „Das war eine der Fragen, auf die wir am Anfang keine Antwort hatten“, erinnert sich Torsten Hartje. Immerhin geht es um Investitionen ab 500.000 Euro aufwärts. Ein zweites Problem: zu beurteilen, ob ein Softwareprojekt überhaupt leasingfähig ist oder die Risiken überwiegen. Gesucht war in beiden Fällen ein hoch qualifizierter, anbieterneutraler Partner, der sich in der IT-Welt bestens auskennt, aber Informationstechnologie immer unter geschäftlichem Kosten-Nutzen-Aspekt sieht – ein Berater wie INTARGIA im südhessischen Dreieich.

Die erste Bewährungsprobe meisterte der neue Partner mit Bravour: Die Deutsche Leasing hatte bei den Stadtwerken einer rheinischen Großstadt die IT-Projektfinanzierung für ein neues SAP-System akquiriert. Allerdings war der Projektfortschritt, womöglich sogar der gesamte Projekterfolg durch eine Vielzahl von Planungs-, Detail- und Umsetzungsschwierigkeiten infrage gestellt. Damit war auch der Abschluss der Projektfinanzierung gefährdet. Mit einer umfassenden Projektsanierung schaffte INTARGIA die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung und damit für die Projektfinanzierung der Deutschen Leasing.

Noch kritischer war die Situation im Fall eines Spezialversandhändlers. Während der 24-monatigen Projekt- und Einführungsphase eines ERP-Systems für die Unternehmens-

INTARGIA Managementberatung GmbH, Dreieich

Beratungsfelder: IT-Managementberatung, Geschäftsprozessberatung, Projektmanagement-Beratung

Geschäftsführung: Matthias Uhrig,
Dr. Thomas Jurisch, Martin Hentschel

Vier weitere Partner, rund 30 Berater

Auszeichnungen: „Wirtschaftswoche“ „Best of Consulting“ in den Kategorien „IT-Strategieberatung“ (2010) und „IT-Managementberatung“ (2012)

steuerung wurde erst das mit der Einführung beauftragte Systemhaus, später auch der Softwarehersteller insolvent. Auch hier konnte mithilfe von INTARGIA das Projekt vor dem Scheitern bewahrt und die Projektfinanzierung gesichert werden.

Bei einem Projektaudit geht es darum, Funktionalität und Vermarktbarkeit einer Anwendungslösung zu prüfen, die wesentliche Voraussetzungen für die Leasing-Fähigkeit sind. „INTARGIA verschafft uns hier ein Stück Sicherheit bei der Entscheidung, ob wir ein Leasing-Projekt übernehmen“, erklärt Torsten Hartje.

Die Kooperation mit INTARGIA reicht jedoch über Audit und Projektsanierung hinaus. „Wir wollen den Kunden mehr bieten als die reine Finanzierungsfunktion“, betont Hartje. „Unser Ziel ist es, als Trusted Advisor, also als verlässlicher Berater, wahrgenommen zu werden. Deshalb treten wir gemeinsam bei Kunden auf und empfehlen ihnen, die komplementäre Beratungsexpertise von INTARGIA schon im Vorfeld zu nutzen“: bei der Erarbeitung von IT-Strategien, bei der Auswahl der Software und der Implementierungspartner ebenso wie bei IT-Projektplanung, -organisation und -controlling. Gerade mittelständische Unternehmen, die große Softwareprojekte nur alle sieben, acht Jahre durchführen, sind laut Hartje „froh über ein solches Angebot“.

Die Zusammenarbeit hat „ein festes Fundament“, sagt Matthias Uhrig, der heute mit seinen Partnern Dr. Thomas Jurisch und Martin Hentschel die INTARGIA-Geschäfte führt, „nämlich hohes gegenseitiges Vertrauen, das sich über die Jahre entwickelt hat, und ein gemeinsames Werteverständnis“.

Kontakt Torsten Hartje
Deutsche Leasing AG

@ torsten.hartje@deutsche-leasing.com
→ www.deutsche-leasing.com

Wissenschaft

Bilder von sterbenden Sternen

Dr. Jutta Hübner weiß, wie es 150.000 Kilometer über der Erde aussieht. Denn die Physikerin ist stellvertretende Flugleiterin für den Satelliten Integral bei der European Space Agency (ESA). Vom Boden aus kommuniziert sie mit dem Erdtrabanten, der mit Informationen über schwarze Löcher, Supernovas und unerforschte Phänomene antwortet. Ein Interview von Lena Birkenfeld.

- **Frau Dr. Hübner, Sie sind stellvertretende Flugleiterin des Satelliten Integral. Wie beginnt Ihr Tag?**

Wie bei den meisten Menschen: mit E-Mails checken. Danach schaue ich mir an, was mit Integral in der Nacht passiert ist. Er ist nämlich ein Echtzeit-Satellit. Das heißt, es ist kein Datenspeicher an Bord. Wenn Integral keinen Kontakt zum Boden hat, bekommen wir auch keine Daten. Deshalb haben wir rund um die Uhr Kontakt zu ihm – und so sitzt auch über Nacht immer jemand im Kontrollzentrum und behält den Satelliten im Auge.

Wenn ich dann diese Log-Files, also die Aktivitäten der letzten Nacht, geprüft habe, mache ich einen Status-Check. Ich schaue auf den Ist-Zustand und analysiere, ob es gerade irgendwelche Probleme gibt oder Veränderungen aufgetreten sind.

- **Ihr Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Bordkameras. Richtig. Ich bin dafür verantwortlich, dass die Kameras an Bord von Integral den europäischen Wissenschaftlern brauchbare Daten zur Verfügung stellen.**

Mit den Kameras kann man Strahlung im Gamma-Bereich sichtbar machen. Die Gamma-Strahlung ist die energiereichste Strahlung, noch energiereicher als die Röntgenstrahlung. Und sie ermöglicht uns Einblicke in extreme astronomische Phänomene, insbesondere in Explosionen von Sternen und Gamma-Strahlen-Ausbrüche, bei denen in wenigen Sekunden so viel Energie frei wird, wie unsere Sonne in ihrem gesamten Leben ausstrahlt. Wir auf der Erde bekommen diese hochenergetische Gamma-Strahlung glücklicherweise nicht ab, weil unsere Atmosphäre sie abschirmt und uns somit davor schützt. Aber mithilfe der Kameras kann der Satellit sie vom Weltall aus einfangen.

Neben zwei Instrumenten im Gamma-Bereich hat Integral noch zwei weitere Kameras. Diese beobachten komplementär den Röntgenbereich und das Optische. Also immer wenn Integral ein Himmelsobjekt beobachtet, beobachtet er dieses gleichzeitig auf drei verschiedenen Wellenlängen und somit Energiebereichen: im optischen, im Röntgen- und im Gamma-Bereich.

- **Wie genau funktioniert die Kommunikation zwischen Boden und Satellit?**

Wir kommunizieren meistens über die belgische Bodenstation Redu. Dort steht eine 15 Meter große Antenne. Über diese Bodenstation schicken wir die Kommandos zum Satelliten. Integral nimmt die Kommandos über seine Antenne auf und verarbeitet sie. Und dann führt er diese aus. Gleichzeitig schickt der Satellit Daten nach unten: Zum einen sind das wissenschaftliche Daten, zum anderen sind das aber auch Daten, die wir Housekeeping-Daten nennen. Das sind Daten, die die Gesundheit des Satelliten wiedergeben, wie zum Beispiel Temperaturen, Ströme und Spannungen. Mit Hilfe dieser Daten lässt sich schnell erkennen, wenn etwas nicht in Ordnung ist. Und das muss dann möglichst schnell „repariert“ werden. Ich bin also sozusagen ein Satellitendoktor.

- **Aus welcher Entfernung schickt Integral denn diese Daten?**

Integral kreist in einer hochelliptischen Bahn um die Erde. Für eine Umrundung braucht er fast drei Tage. Der nächste Punkt von der Erde ist um die 4.000 Kilometer entfernt. Wenn man vergleicht: Die Raumstation ISS fliegt nur in einer Höhe von 300 bis 450 Kilometern. Am weitesten von der Erde entfernt ist Integral, wenn er in einer Höhe von 150.000 Kilometern fliegt. Man kann also nicht einfach mal hochfahren, wenn irgendetwas kaputt ist.

- **Und welche Himmelsobjekte beobachtet Integral?**

Integral beobachtet sterbende Sterne. Einen sterbenden Stern nennt man Supernova. Außerdem erforscht er schwarze Löcher und die bereits genannten Gamma-Strahlen-Ausbrüche, die Gamma Ray Bursts. Die Mechanismen dieser sogenannten Gamma Ray Bursts können noch nicht erklärt werden und sind unverständlich. Und sie sind für uns sehr interessant, weil sie so energiereich sind. Wir wollen mehr über diese Mechanismen herausfinden. Und Integral macht es möglich, solche exotischen Objekte im Universum zu analysieren. Objekte, von denen noch keiner weiß, um was es sich handelt.



Dr. Jutta Hübner ist stellvertretende Flugleiterin des Forschungssatelliten Integral. In ihrem Physik-Hauptstudium in Mainz spezialisierte sie sich auf Hochenergieastrophysik und arbeitete unter anderem an der University of Washington in Seattle sowie beim CERN, der Europäischen Organisation für Kernforschung in Genf. Nach ihrer Doktorarbeit am Max-Planck-Institut für

Astronomie in Heidelberg war Hübner als Projektmanagerin im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt tätig. Seit 2011 ist sie Teil des Integral-Flugkontrollteams im Europäischen Satellitenkontrollzentrum (ESOC) der Europäischen Weltraumagentur (ESA) in Darmstadt.

@ Jutta.Huebner@esa.int

→ www.esa.int/ESA

- **Wie lange wird Integral uns noch mit solchen Informationen versorgen?**

Der Satellit wurde vor elf Jahren ins All geschossen. Davor wurde er etwa 20 Jahre geplant, entwickelt, gebaut und umfangreich getestet. Eigentlich war Integral für einen Betrieb von nur fünf Jahren vorgesehen, aber seine Leistungsfähigkeit und der technische Zustand haben alle Erwartungen übertroffen, zum Beispiel hat er immer noch Treibstoff für ein weiteres Jahrzehnt.

Treibstoff ist einer der limitierenden Faktoren bei dieser Mission. Dass Integral immer noch Treibstoff besitzt, liegt daran, dass man immer mit dem Worst Case rechnet, also den schlechtesten Bedingungen. Ein Beispiel: Eine Rakete bringt einen Satelliten zwar ins All, aber der Satellit trennt sich schon nach kurzer Zeit von der Rakete und muss aus eigener Kraft, mit eigenem Treibstoff, in die endgültige Umlaufbahn fliegen. Falls die Anfangsposition nicht optimal ist, kann dafür eine Menge Sprit nötig sein. Aber bei Integral ist alles glattgelaufen, sodass wir noch genug Treibstoff für weitere zehn Jahre haben.

Integral ist also jetzt elf Jahre im Weltraum und so lange schon den extremen Bedingungen – sowohl Temperaturen als auch Strahlung – 24 Stunden am Tag ausgesetzt. Und alle Systeme arbeiten noch immer einwandfrei und sehr zuverlässig. Wenn man dies mit dem eigenen Laptop vergleicht, der nach spätestens fünf Jahren schon unter normalen Alltagsbedingungen sehr langsam geworden ist oder gar nicht mehr funktioniert, ist das sehr beeindruckend.

- **Mal eine ganz andere Frage: Wie sind Sie darauf gekommen, in die Weltraumforschung zu gehen?**

Zur Astrophysik bin ich eher per Zufall gekommen. Mein Interesse und die Faszination für den Weltraum waren zwar schon immer da. Ich habe jedoch an einer Uni studiert, an der im Grundstudium keine Astronomie oder Astrophysik angeboten wurden. Mit Astrophysik beziehungsweise Hochenergieastrophysik habe ich mich also erst im Haupt- →



» Man sieht unzählige Sterne und Galaxien, die wiederum aus Milliarden von Sternen bestehen. Man selbst befindet sich irgendwo am Rande unserer Galaxie, der Milchstraße, ziemlich weit außen. Das ist eine Dimension, die man im Grunde gar nicht wirklich begreifen kann. «

studium beschäftigt, allerdings dann gleich mit der Hoffnung, irgendwann einmal Astronautin zu werden. Ich war dann während des Studiums für ein Jahr in den USA und hatte dort einen ganz tollen Professor, der mich für Neutrinophysik begeistert hat. Neutrinos sind kleinste, sehr leichte Teilchen, die im Weltall sehr schnell rumflitzen und extrem schwierig nachzuweisen sind. Über diesen Bereich wollte ich dann mehr lernen und habe darüber meine Diplomarbeit geschrieben.

Der Zufall war dann ein Jobangebot des Max-Planck-Instituts für Astronomie in Heidelberg, auf das ich mich beworben hatte. Es ging dabei um die Arbeit mit einem Weltraumteleskop. Ich wurde eingeladen und war ganz enttäuscht, weil das Teleskop und die Kameras schon fertig entworfen waren. Ich dachte, ich könnte noch etwas entwickeln. Aber dann meinte der Professor, mit dem ich dort sprach: „Ich habe da etwas ganz Tolles für Sie!“ Und dann hat er mir eine Doktorandenstelle angeboten. Ich wollte eigentlich gar keine Doktorarbeit schreiben. Aber ich wurde innerhalb von zehn Minuten davon überzeugt – das Thema war einfach zu spannend. Das war wohl das Beste, was mir passieren konnte und mein Einstieg in die Astronomie.

- **Sie arbeiten inzwischen seit zweieinhalb Jahren für den Forschungssatelliten Integral. Gab es für Sie in dieser Zeit einen ganz besonderen Integral-Moment?**

Ein Highlight zu nennen, das die Wissenschaft betrifft, ist schwierig, weil mein Team und ich nur den Operationsbetrieb verantworten. Trotzdem sind wir natürlich immer sehr gespannt, was unserer Kollegen, die die Daten auswerten, rausbekommen.

Generell finde ich es interessant, sich mit den großen Fragen zu beschäftigen: Wie ist das Universum entstanden? Wie die Erde und das Leben? Das sind auch die Fragen, die mich zur Astronomie gebracht haben. Man weiß ja schon eine ganze Weile, dass alle Elemente, aus denen wir bestehen, von toten Sternen kommen. Da gibt es auch das be-

kannte Zitat: „Wir sind alle nur Sternenstaub.“ Das hat die Wissenschaft schon bestätigt. Ich finde es paradox, dass die meisten Elemente in unserem Körper und alles um uns herum, eben alles, was das Leben ermöglicht, von sterbenden Sternen kommt, also von zerstörerischen Explosionen. Was jetzt Integral zusätzlich noch herausbekommen will, ist: Wie können diese Elemente entstehen? Was sind die Prozesse dahinter?

Astronomie ist allerdings eher eine langwierige Angelegenheit, da man mit Momentaufnahmen arbeiten muss. Es geht darum, wissenschaftliche Modelle zu entwickeln und diese Modelle durch Beobachtung zu überprüfen.

- **Das bringt mich zu einer philosophischen Frage: Was lehrt uns das Universum über die Erde?**

Wenn man vom Universum aus auf die Erde guckt, erfährt man viel über den Menschen. Da gibt es das bekannte Bild „Die Erde bei Nacht“, auf dem man deutlich die Kontinente und insbesondere die großen Städte erkennen kann. Und das ist nicht einfach ein Bild, sondern: „Hey, das sind wir, die da sichtbar sind!“ Außerdem erkennt man aus dem Weltall genauso das Schmelzen der Polkappen, Waldbrände und Ölkatastrophen. Man erkennt vom Weltall aus, wenn ein Tanker leckgeschlagen ist. Oder man kann die Schiffsrouten von China nach Europa anhand der CO₂-Belastung über dem Meer nachverfolgen. Da wird einem bewusst, wie verletzlich die Erde ist und wie sehr der Mensch die Erde verändert.

Andersherum, wenn man sich das Universum von der Erde aus anschaut, sieht man unzählige Sterne und Galaxien, die abermals aus Milliarden von Sternen – also so etwas wie unserer Sonne – bestehen. Man selbst befindet sich irgendwo am Rande unserer Galaxie, der Milchstraße, ziemlich weit außen. Das ist eine Dimension, die man im Grunde gar nicht begreifen kann. Man merkt dann, man ist nur ein winziger Punkt im Universum.

Frau Dr. Hübner, vielen Dank für das Interview.]

Was ist Pantomime? Eine Bühnenkunst, die auf die gesprochene Sprache meist bewusst verzichtet und dennoch den Anspruch hat, auch komplexe Inhalte zu kommunizieren.

Das Wort Pantomime stammt aus dem Griechischen und bedeutet ungefähr „alles nachahmen“. Der Pantomime spielt alles. Sein Wissen um Illusionstechniken ermöglicht es ihm, das Publikum Objekte sehen zu lassen, die gar nicht da sind: Es entsteht eine unsichtbare Wand, an der er sich entlangtastet, unsichtbare Kisten, die er hebt.

Aber nicht nur Hintergrund und Requisiten kann der Mime als Solist darstellen. Er kann sich auch imaginäre Spielpartner schaffen und kann, in schnellem Wechsel, in mehrere Rollen schlüpfen. Marcel Marceau spielte so eine ganze Gerichtsversammlung: Richter, beide Anwälte, Zeugen.

Hier können wir von der Pantomime lernen. Der Mime hat, wenn er sich in drei Minuten sieben Mal verwandelt, keine Zeit, sich psychologisch in seine Rollen zu versenken. Er schlüpft körperlich in die neue Rolle, und siehe da: Die Psyche schlüpft mit.

Nicht nur die innere Verfassung produziert eine passende äußere Körperhaltung, sondern die äußere Haltung produziert ebenso zuverlässig die entsprechende innere Verfassung.

Das kann jeder sofort ausprobieren: Reißen Sie einmal kräftig die Augen auf. Sie werden feststellen, dass ein Gefühl des Staunens oder Fragens in Ihnen auftaucht; bis zum Erschrecken und Entsetzen, wenn Sie Ihre Augen besonders plötz-

lich und heftig aufgerissen haben. Oder lehnen Sie sich ein wenig zurück und schauen Sie ein Objekt in Ihrem Blickfeld an, zum Beispiel die Schreibtischlampe. Bleiben Sie mit dem Blick bei der Lampe und beugen Sie sich nun in Richtung Lampe vor. Es entsteht in Ihnen ein Gefühl, als ob die Lampe interessanter geworden wäre.

Kann das sein? Ja. Einfach dadurch, dass Sie sich vorbeugen, steigt Ihr Interesse.



Vielleicht haben Sie das noch nie so betrachtet, aber auch Sie als Führungskraft wechseln immerzu die Rollen. Vom einfühlsamen Zuhörer zum harten Verhandlungspartner, zum witzigen Kollegen, von der Konferenz zum Mitarbeitergespräch, von der Präsentation zum Arbeitsessen. Und auch Sie verändern dabei jedes Mal nicht nur Ihre innere Einstellung, sondern auch Ihre Körperhaltung. Wahrscheinlich wird Ihnen das aber kaum bewusst.

Alles kein Problem, solange es reibungslos funktioniert. Aber manchmal klemmt es. Ein alter Ärger belastet spürbar eine neue Situation, man kann sich auf einen neuen Gesprächspartner nicht einstellen, kurz: Man findet von der mentalen Seite her einfach keinen Einstieg.

Die Lösung: wie der Mime den Einstieg über die Körperhaltung suchen. Das bedeutet nicht, Körperspracheregeln auswendig zu lernen, sondern seiner Wahrnehmung zu vertrauen. Zu erkennen, welche Körperhaltung verhindert, dass man sich innerlich umstellt, und welche neue Haltung die Umstellung unterstützen könnte. Das bringt Selbst-Bewusstsein im wahrsten Sinne.



Anke Gerber studierte nach einer Maschinenbaulehre Bühnentanz und Philosophie, ist zurzeit europaweit unterwegs als Dozentin für sämtliche Bewegungsfächer des Theaters, unter anderem an der Berliner Hochschule für Schauspiel „Ernst Busch“ und an der „Scuola Dimitri“ in der Schweiz. Sie hat das Buch „Anatomie der Pantomime“ geschrieben. Außerdem ist Anke Gerber Coach für Kommunikation und Körpersprache, unter anderem für Coverdale Deutschland.



Stéphane Etrillard
**Mit Diplomatie zum Ziel –
 Wie gute Beziehungen Ihr Leben
 leichter machen**

Gabal Verlag 2013
 2. Auflage
 252 Seiten, 24,90 Euro
 ISBN 978-3869364735

Mit Diplomatie zum Ziel – Wie gute Beziehungen Ihr Leben leichter machen

(mos) Der Beruf des Diplomaten gilt vielen Menschen als Traumjob: Die Welt als Arbeitsplatz, gesellschaftliches Ansehen und die Macht, das Heimatland im Ausland zu repräsentieren. Doch die Anforderungen an die Anwärtler auf den diplomatischen Dienst sind hoch: eine hervorragende Allgemeinbildung, fundierte Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenz sowie eine schnelle Auffassungsgabe und sowohl körperlich als auch psychisch robuste Konstitution. Von 1.200 bis 1.600 Bewerbern, die sich jährlich dem Auswahlverfahren des Auswärtigen Amtes stellen, beginnen 35 bis 45 tatsächlich die Ausbildung.

Dies zeigt: Diplomatisches Geschick ist gefragt – aber keineswegs jedem in die Wiege gelegt. Dabei öffnet das Prinzip, eigene Ziele zu erreichen, ohne dabei die Beziehung zum Gegenüber zu belasten, nicht nur international Türen, sondern erweist sich auch im Berufs- und Privatleben als nützlich. Stéphane Etrillard

beleuchtet in seinem Buch die unterschiedlichen Charaktereigenschaften und Handlungsweisen, die Diplomatie ausmachen, und wirbt für die Pflege „guter“ Beziehungen. Dabei gehe es nicht darum, Konflikte um jeden Preis zu vermeiden, sondern eine Lösung zu finden, mit der beide Partner leben können – ganz nach dem Motto: „Erfolgreiche Verhandlungen kennen keine Verlierer“.

Anhand von vielen Beispielen aus dem Büroalltag und Privatleben erläutert der Autor, wie es gelingt, durch eine klare Linie, Weitblick, Verantwortungsbewusstsein, Glaubwürdigkeit, Geduld und Toleranz die eigenen Interessen zu verfolgen und dabei langfristig stabile Beziehungen aufzubauen und zu erhalten. Ein Buch für alle, die im zwischenmenschlichen Miteinander auf Empathie und Nachhaltigkeit statt Machtattitüden setzen.



Albert Thiele
**Wie Manager überzeugen –
 Ein Coaching für Ihre
 externe Kommunikation**

Frankfurter Allgemeine Buch 2005
 219 Seiten, 26,90 Euro
 ISBN 978-3-89981-040-0

Wie Manager überzeugen – Ein Coaching für Ihre externe Kommunikation

(leb) Statements, Stress-Interviews, Diskussionsrunden, Pressekonferenzen, Krisen-Kommunikation, Vorträge oder Präsentationen: Öffentliche Auftritte sind für Manager heutzutage gang und gäbe. Und sie müssen in die unternehmensweite Kommunikationspolitik eingebunden sein.

Dr. Albert Thiele zeigt anhand von Persönlichkeiten wie Bill Clinton, Helmut Schmidt, Hans-Dietrich Genscher oder Gerhard Schröder, wie man als Manager dem Unternehmen ein Gesicht gibt. Er erklärt, wie man Aufmerksamkeit erzeugt, nachhaltig Kernbotschaften weitergibt und wie man Fallstricken aus dem Weg geht. Dabei behandelt er auch schwierige rhetorische Situationen wie Einwände, Kritik und Angriffe.

Besonders eingängig sind zudem Thieles Kapitel zum sicheren Auftreten und wirkungsvollen Sprechen sowie zum Lampenfieber. Dort zeigt er die zentralen Signale für eine stimmige Körpersprache und eine lebendige Sprechtechnik auf. Und er gibt Tipps zum Umgang mit Ängsten und innerer Unruhe.

Insgesamt präsentiert sich „Wie Manager überzeugen“ konkret, prägnant, sehr gut strukturiert und praxisorientiert. Gute Visualisierungen und tabellarische Übersichten, zahlreiche Formulierungsbeispiele und tolle Checklisten machen dieses Buch zu einem Ratgeber, der unbedingt in Reichweite des Schreibtischs bleiben sollte.