

# spectrum

Das Kunden- und Partnermagazin der Deutschen Leasing Gruppe



Ein Destillat feinsten Denkanstöße

## *Zeitgeist*

### Managen

Neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle sichern die Zukunft

### Perspektiven

Die TU Berlin ist Gründerhochschule: Drei Projekte stellen sich vor

### Einblicke

Jürgen Reiber lebt für Heavy Metal



# Inhalt

DL exclusive

- 14 Neues aus der DL-Welt  
DL-Kunden profitieren von EIB-Fördermitteln für Auslandsinvestitionen innerhalb Europas, die Geschäftsstelle Leipzig über ihre Stadt und als Reisetipp: Sankt Petersburg.



## Titelthema **Zeitgeist**

- 2 **Familie: Karrierechance statt Karrieretod**  
Junge Menschen wollen Familie. Aber warum gibt es dann so wenige Kinder? Die „Rush Hour des Lebens“ stellt sie vor eine fatale Wahl.
- 6 **Was kommt nach dem Wachstum?**  
Was bedeutet eine Wirtschaft ohne Wachstum für ein Unternehmen? Dr. André Reichel von der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen im Interview.
- 8 **Durch gehirngerechte Führung Mitarbeiter-Potenziale entfalten**  
Die moderne Hirnforschung verrät, wo in unseren Köpfen ungenutzte Potenziale versteckt sind – und wie Führungskräfte diese bei ihren Mitarbeitern entfalten können.
- 11 **Differenzierungsfaktor: Generationsübergreifende Führung**  
Wenn der Nachwuchs knapp wird, geht es nicht mehr nur um Werbung. Die Deutsche Leasing setzt auf Active-Sourcing-Strategien.
- 12 **„My career will be a chosen one“ – die Generation Y und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt**  
Der Einstieg der Generation Y in den Arbeitsmarkt ist für die Wirtschaft eine große Herausforderung, bietet aber auch Chancen.

## Managen

- 16 **Die Zukunft der Wertschöpfung: erfolgreich mit neuen Geschäftsmodellen**  
Sichtbar verkürzte Produktlebenszyklen und kontinuierliche Produktmodifikationen sind an der Tagesordnung. Für Professor Diane Robers geht es längst nicht mehr um neue Produkte, sondern auch um neue Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle.
- 18 **Manager am Gängelband**  
Statt Projekte im eigenen Unternehmen zu erbringen, werden jährlich Milliarden für Unternehmensberatungsleistungen investiert. Professor Mac Rohrbach von der Universität St. Gallen mit einem kritischen Kommentar über einen Berufsstand mit enormer Strahlkraft.

## Perspektiven

- 20 **Zeitsensibilität im Büroalltag**  
Wie verträgt sich das Bedürfnis nach Ruhe mit dem Anspruch intensiver Kommunikation und ständiger Erreichbarkeit? Und warum sollte sich ausgerechnet eine zeitweilige Untätigkeit eignen, um die Zeitnot im Büroalltag zu mildern?
- 22 **Von der Idee zum Markt – wie aus Prototypen Unternehmen werden**  
Wo entstehen die Ideen von morgen? Das Zentrum für Entrepreneurship der Technischen Universität Berlin sieht sich als Gründerhochschule und stellt drei seiner aktuellen Projekte vor.

## Einblicke

### 24 Ein Mann für Heavy Metal

Jürgen Reiber ist Teamleiter Bewertung im Bereich Asset Management Equip der Deutschen Leasing und kümmert sich dort um die Schwergewichte unter den Maschinen.



### 26 Gespür für prickelnde Geschäfte

Das Familienunternehmen Peter Herres Wein- und Sektellerei GmbH setzt auf innovative Produkte und investiert in seine Zukunft. Dabei baut das Familienunternehmen auf Leasing.

## Im Leben

### 30 Die Weisheit des Unglücks

Glücklich sein – das gehört in unserer Gesellschaft zum guten Ton. Doch ist diese Erwartungshaltung an das Leben nicht zu hoch? Professor Wilhelm Schmid mit einem Plädoyer für das Unglücklichsein.

### 33 Was Führungskräfte von ... Kindern ... lernen können

Warum ist der Himmel blau? Warum duften Blumen? Warum ist die Banane krumm? Und warum dürfen eigentlich Erwachsene solche Fragen nicht mehr stellen? Robert Gerlach über einen neuen Manager-Typ.

### 34 Buchtipps

- Der CEO-Navigator – Rollenbestimmung und -kommunikation für Topmanager
- Konfliktfrei vererben – Ein Ratgeber für eine verantwortungsbewusste Erbgestaltung

Liebe Leserinnen und Leser,

wie ein exzellenter Edelbrand kann der Zeitgeist einen verführerischen Reiz entfalten. Doch wie selbst die besten Alkoholika Kopfschmerzen bereiten können, wenn man zuviel davon trinkt, gilt es auch beim Zeitgeist das richtige Maß zu finden. Sicher tun Unternehmer gut daran, ihn in ihre Entscheidungen einzubeziehen. Wer ihm jedoch blind nachrennt, riskiert in die Irre zu laufen, wenn er sich als schnell verwehte Mode erweist.

In dieser Ausgabe von spectrum stellen wir deshalb nicht nur die Frage nach den Auswirkungen und Konsequenzen des Zeitgeistes von heute – zum Beispiel im Hinblick auf Arbeitswelt und Familie und damit für die Rekrutierung und Führung von bestens qualifizierten Mitarbeitern (mehr dazu in unserem Titelthema ab Seite 2 und auf Seite 20) oder für die Geschäftsmodelle der Unternehmen (Seite 16). Wir setzen uns überdies – am Beispiel der Managementberatung – kritisch mit Auswüchsen des Zeitgeistes auseinander (Seite 18). Und wir versuchen, einem Trend von morgen auf die Spur zu kommen (Seite 6).

Das Themenbouquet, das wir für Sie destilliert haben, bietet darüber hinaus weitere Anregungen und Einblicke. Es lohnt sich also, auf den folgenden Seiten auf Schnuppertour zu gehen. Lassen Sie sich inspirieren!

Ihre spectrum-Redaktion

#### Impressum

spectrum  
Nr. 45 / 19. Jahrgang  
Mai 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](mailto:service@deutsche-leasing.com)  
Internet: [www.deutsche-leasing.com](http://www.deutsche-leasing.com)

Chefredakteurin und verantwortlich  
für den Inhalt:  
Kati Eggert (keg)

Redaktionsteam:  
Lena Birkenfeld (leb)  
Carsten Lühr (cliü)  
Maja Osinski (mos)  
Jasmin Wenning (jaw)  
EditorNetwork, München

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

Lithografie:  
Karpf Kreative Bildbearbeitung GmbH,  
Aschaffenburg

Druck:  
PrintPlusSolutions Friedrichsdorf

Bildnachweis:  
Fotolia (a2bb5s, chiakto, Mr. Lightman,  
Natalia Bratslavsky, onoky, peshkova,  
Robert Kneschke, Serhiy Kobayakov,  
stefan\_weis, Yuri Arcurs), Getty Images  
(Peter Hazeley, Jürgen Wiesler), Suhrkamp  
Verlag (Jürgen Bauer), Deutsche Leasing  
Archiv sowie die Autoren dieser Ausgabe.



Pro Familie

# Karrierechance statt Karrieretod

Junge Menschen wollen Familie. Aber warum gibt es dann so wenige Kinder? Die „Rush Hour des Lebens“ stellt sie vor eine fatale Wahl.

**Menschen** leben immer länger. Junge Menschen haben immer weniger Zeit. Karriere machen – und trotzdem viel Raum für ein Privatleben finden. Eine Familie gründen – und immer für die Firma da sein. Ein Heim bauen – und jede berufliche Chance nutzen: Für viele Frauen und Männer zwischen 25 und 40 Jahren beginnt das wahre Leben, als habe jemand die Welt um sie herum mit der Fast-Forward-Taste beschleunigt. Während die Lebenserwartung steigt, sinkt für junge Leute die Zeitspanne, in der sie im Beruf Fuß fassen, heiraten und Kinder bekommen. Je ausgiebiger sie nach der Schule ihre Freiheit genießen, je besser und intensiver ihre Ausbildung, umso schneller tickt anschließend die Uhr.

„Rush Hour des Lebens“ heißt die berüchtigte und heiße Phase in der Erwerbsbiografie geplagter Twens und Thirtysomethings. Hin- und hergerissen zwischen Traum und Wirklichkeit, prasseln die Verpflichtungen innerhalb kürzester Zeit nur so auf sie herab: Wie leben? Womit Geld verdienen? Wo arbeiten und wohnen? Der Berliner Soziologe Hans Bertram spricht von einer „überforderten Generation“. Ganz schön viel, sagt er, was die Gesellschaft da einfordert: Erfolg im Beruf, Glück im Privatleben und – mit Blick auf die Rente – reichlich Kinder; möglichst sofort und am besten alles auf einmal.

Flexibilität ist heute das A und O. Karrierewege in Deutschland sind traditionell wie festgetrampelt. Schon die ersten Berufsjahre entscheiden über das Einkommen in der gesam-

ten Berufslaufbahn. Bis zu einem Alter von 35 Jahren sind die Gehaltszuwächse besonders hoch. Anschließend flacht die Kurve dramatisch ab. Wer bis dahin nicht klar auf Karrierekurs ist, legt später kaum noch zu. In Schweden oder Frankreich ist das anders. Dort wächst das durchschnittliche Einkommen auch nach dem 35. Lebensjahr signifikant.

Wissenschaftler wie Hans Bertram beobachten schon seit zwei Jahrzehnten das Phänomen, wonach sich – trotz einer Verschiebung des biologisch-medizinischen und psychosozialen Alters – Menschen zunehmend früher an einen Partner binden und für Nachwuchs sorgen. Was sie nicht gefunden haben: praktikable Möglichkeiten einer Entzerrung der Rush Hour für eine entspannte Lebens- und Familienplanung – nicht nur zum Vorteil der Betroffenen selbst, sondern auch von Unternehmen und Gesellschaft.

» Ganz schön viel, was die Gesellschaft da einfordert: Erfolg im Beruf, Glück im Privatleben und – mit Blick auf die Rente – reichlich Kinder; möglichst sofort und am besten alles auf einmal. «



Lösungen sind bitter nötig. Schätzungsweise 200 Milliarden Euro pumpt die deutsche Volkswirtschaft jährlich in die Förderung von Familien. Das Ergebnis: eine Geburtenrate so niedrig wie kaum in einem anderen entwickelten Industrieland. Der Grund: die weitgehende Unvereinbarkeit von Familie und Beruf. Vor die Wahl zwischen Job und Kinder gestellt, entscheiden sich zu viele junge Frauen und Männer entweder für das eine oder das andere. Fatal ist beides. Entweder stecken wegen überwiegend patriarchalischer Rollenbilder in der Gesellschaft gut und teuer ausgebildete Mütter in der beruflichen Sackgasse, oder es bleiben die Kinder ganz aus.

Das ganze System krankt daran, dass Elternschaft eher Karrieretod bedeutet als Karrierechance. Aus der klassischen Erwerbsbiografie mit initialer Ausbildung und schnellem Aufstieg müssen Berufswegen mit hoher Flexibilität für Familienzeit und Weiterbildung werden, die den beruflichen Aufstieg in jedem Alter ermöglichen.

### Rente mit 25: Geld steht dann zur Verfügung, wenn es gebraucht wird

Finanzielle Sicherheit ist das Fundament. Für eine Vielzahl junger Menschen ist Familie noch immer das höchste Lebensgut. Eine wesentliche Voraussetzung allerdings ist die solide ökonomische Basis. Eine Forderung an Politik und Wirtschaft ist deshalb die Ausrichtung von Fördermaßnahmen auf die Rush Hour des Lebens. Zu wenige familienpolitische Leistungen zahlen darauf ein. Das Ehegattensplitting beispielsweise entfaltet erst später seine volle entlastende Wirkung. Jetzt soll es in ein Familiensplitting umgewandelt werden, das auch Kinder berücksichtigt. Akut gefragt ist unmittelbare Hilfe. Stichwort „Rente mit 25“: Geld steht dann zur Verfügung, wenn es tatsächlich für den Aufbau existenzieller Lebensgrundlagen gebraucht wird. Das Elterngeld zielt in die richtige Richtung, sorgt aber auch für eine Verschiebung von Geburten auf ein späteres Leben in höheren →



Einkommensklassen. Ergänzt werden könnte dieser Zuschuss durch das skandinavische Modell. Dort zahlen Eltern weniger Sozialversicherungsbeiträge als in Deutschland.

Familienförderung ist nicht nur staatliche Pflicht. Sie ist auch unternehmerische Aufgabe. Weiterbildung ist – besonders in Verbindung mit Familienzeiten – ein Schlüssel. Die Wirklichkeit sieht anders aus: Nach einem OECD-Vergleich liegt Deutschland beim Angebot betrieblicher Fortbildung weit hinter den Vorreitern aus Skandinavien, den USA oder Großbritannien.

Dabei ist Elternschaft als Karrierechance eine wichtige Alternative zur heutigen betrieblichen Praxis. Im Idealfall bieten Unternehmen Mitarbeitern – Frauen und Männern – familiengerecht ausgestaltete Fortbildungen während der familienbedingten Berufspause. Zusätzliche Qualifizierung zahlt sich aus. Unternehmen können so absehbare Qualifikations-

## » Der Wirtschaft fehlt der Erfolg in Sachen Familienfreundlichkeit. «

lücken frühzeitig schließen. Sie binden dringend benötigte Fachkräfte und verringern Fluktuation der Mitarbeiter. Motivation der Belegschaft und Produktivität steigen. Eltern wiederum vereinbaren erfolgreich Karriereentwicklung mit Familienzeit. Zusammen mit besseren Betreuungsmöglichkeiten in der Betriebs-Kita oder einer öffentlichen Einrichtung können sie anschließend wieder vollwertige Arbeitsplätze besetzen. Höhere Einkommen bedeuten finanzielle und soziale Sicherheit. So entstehen Wachstum und Wohlstand.

Vor allem befreien sich Frauen so aus der Teilzeitfalle. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird häufig an flexiblen Arbeitszeiten festgemacht. Doch allein mit Teilzeitstellen für junge Mütter verbessert sich die Situation von Familien keineswegs von selbst. Frauen erwartet nach einer Auszeit nicht selten eine Aufgabe unter Qualifikationsniveau. Kaum verwunderlich: Für mehr als die Hälfte der deutschen Arbeitnehmer ist nach den Ergebnissen einer exklusiven A.T.-Kearney-Studie Teilzeit ein „Karrierekiller“. Führungspositionen als Teilzeitjobs sind eine Rarität. Beruflicher Aufstieg aus einer Teilzeitstelle heraus ist meist nicht möglich.

Eine familienbedingte Auszeit bleibt ein Risiko. Zu groß ist die Sorge, sie könne zu beruflichen und sozialen Nachteilen führen – trotz gegenteiliger Beteuerungen der Unternehmen und vieler gut gemeinter Programme zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In der täglichen Praxis, so die A.T.-Kearney-Untersuchung, akzeptieren noch zu wenige Vorgesetzte und Kollegen Kombinationsmodelle. Außerdem fehlen starke Vorbilder, die das neue Rollenverständnis leben. Die Konsequenz: Nur 25 Prozent der Väter beanspruchen Elterngeld. Eine wichtige Rolle spielt dabei die wahrgenommene geringe Akzeptanz bei Vorgesetzten und Kollegen. Nahezu jeder zweite Arbeitnehmer in der Rush Hour erwartet eine negative Bewertung durch Kollegen und Vorgesetzte, wenn Männer eine längere berufliche Pause zur Kinderbetreuung reklamieren.

Der Wirtschaft fehlt eindeutig der Erfolg in Sachen Familienfreundlichkeit. In der Wissensgesellschaft gewinnen die Unternehmen mit den klügsten Fachkräften. Doch deren Ansprüche steigen: Immer mehr Mitarbeiter lehnen Reise- stress, permanenten Leistungsdruck und ständige Erreichbarkeit ab, weil solche Dauerbelastung nicht mit privaten Zielen und Wünschen vereinbar ist, etwa der Gründung einer Familie.



Studien zeigen, dass die Wünsche von jungen Frauen und Männern entgegen allen Vorurteilen nahe beieinanderliegen. Beide Geschlechter wollen gut verdienen, einen sicheren Arbeitsplatz und eine Familie. Doch ohne flexible Erwerbsbiografien werden weder Männer noch Frauen diese Ziele erreichen können. 90 Prozent der Väter sind wegen der fehlenden Akzeptanz dieser Wünsche nach der Geburt des ersten Kindes weiterhin vollzeitbeschäftigt. 40 Prozent würden lieber weniger arbeiten, sie favorisieren überwiegend eine 30-Stunden-Woche. Nur ein Drittel der Väter spricht von einer guten Balance zwischen Beruf und Familie.

Doch tradierte Rollenbilder sind in eingefahrenen Unternehmenskulturen schwer zu durchbrechen. Umso wünschenswerter sind starke Signale an die Belegschaft mit einer zentralen Botschaft: Flexible Berufsbiografien sind möglich, und sie sind gewollt. Dann erst wird aus der bösen Berufsunterbrechung durch Weiterbildung ein Sprungbrett, aus



**Dr. Martin Sonnenschein** ist Partner und Managing Director Central Europe der Unternehmensberatung A.T. Kearney

dem bloßen Marketinginstrument Familienfreundlichkeit ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur. In diesem System haben alle Beschäftigten Aufstiegschancen, und zwar unabhängig von Geschlecht, Lebensform oder Partnerwahl. Die Bedürfnisse von Eltern werden berücksichtigt und die Unternehmenswerte im Hinblick auf den Wert von Familie von der Geschäftsleitung aktiv vorgelebt.



# Was kommt nach dem Wachstum?

Die Idee, das Wirtschaftswachstum und den Verbrauch natürlicher Ressourcen voneinander zu trennen, ist nicht realisierbar. Über kurz oder lang sind nachhaltige Modelle gefragt, die keine zusätzliche Umweltschädigung verursachen. Doch was bedeutet eine Wirtschaft ohne Wachstum für Unternehmen? Carsten Lühr sprach mit Dr. André Reichel vom European Center for Sustainability Research der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen über die betriebswirtschaftlichen Perspektiven für Unternehmen in einer Postwachstumsökonomie.



- **Herr Dr. Reichel, was verbirgt sich hinter dem Begriff der Postwachstumsökonomie?**

Postwachstumsökonomie beschreibt eigentlich zwei Dinge. Es geht einerseits um eine freiwillige, durch politische Maßnahmen flankierte und forcierte Wachstumsrücknahme in Richtung einer Wirtschaft, die funktioniert, ohne zu wachsen. Das Ziel dabei ist immer, ein Mehr an sozialer Gerechtigkeit auf nationaler und vor allem auch globaler Ebene zu erreichen bei gleichzeitiger Berücksichtigung von ökologischen Rahmenbedingungen. Andererseits kann man Postwachstumsökonomie auch als ein empirisch beobachtbares Phänomen sehen. Es beschreibt dann den Übergang der von Wachstum geprägten Phase nach dem Zweiten Weltkrieg in die neue Normalität des Wirtschaftens mit dauerhaft niedrigen beziehungsweise stagnierenden Wachstumsraten in einigen entwickelten Ländern, aber dann auch weltweit.

- **Also sind für Unternehmen die Zeiten des Wachstums bald vorbei?**

Es geht nicht um einzelne Unternehmen, sondern um die gesamte Wirtschaft. Einzelne Unternehmen werden weiterhin zulegen, schrumpfen, den Markt verlassen oder neu ins Wirtschaftsgeschehen eingreifen. Nur die Märkte werden sich nicht ins Unendliche ausdehnen.

- **Welche Strategien sollten sich Unternehmen für die Postwachstumsökonomie zurechtlegen?**

Es gibt im Wesentlichen drei Strategien für Unternehmen. Zum einen können Wettbewerber Marktanteile abgenommen werden, und so kann trotz Nullwachstum innerhalb der Branche Wachstum für das eigene Unternehmen erzielt werden. So eine Dominanzstrategie kann übrigens auch in einem Branchenverbund gegenüber anderen Branchen angewendet werden. Hierbei ist sie keine rein ökonomische Strategie mehr, sondern eine politische, die durch aktive Lobbyarbeit unterstützt wird. So entsteht Strukturwandel, wie er sich zum Beispiel beim Aufschwung der Umweltindustrien in Deutschland zeigt.

- **Und die anderen zwei Strategien? Ist darunter auch der Ansatz, neue Geschäftsmodelle zu nutzen?**

Das ist eine weitere Strategie in einer Postwachstumsökonomie. Viele Unternehmen experimentieren schon heute mit neuen Geschäftsmodellen. Ganz oben auf der Liste steht die Sharing Economy. Hier geht der Fokus weg vom Produkt und hin zum Nutzen, wie beim Leasing. Besonders im Trend ist aktuell die Kommerzialisierung des Carsharing. Selbst große Automobilhersteller sind bei dieser neuen Form der Mobilitätsbereitstellung dabei. Ein deutliches Zeichen, dass hier im wahrsten Sinne des Wortes etwas in Bewegung ist. Die Unternehmen merken, dass sich die Märkte neu sortieren. In Deutschland und Europa sind nicht mehr so viele Autos an die Frau oder den Mann zu bringen. Deshalb treten die Unternehmen die Flucht nach vorn an. Die Zahl der Konsumenten, die das Produkt Auto nutzen, aber nicht besitzen wollen, steigt. Das gilt ganz besonders für die neue urbane Mittelschicht. Und die nicht ausgegebenen Mittel für



**Dr. André Reichel** ist Research Fellow am European Center for Sustainability Research (ECS) der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Das ECS besteht seit Mai 2011 und ist das jüngste Kompetenzzentrum der Zeppelin Universität. Von Hause aus ist Reichel Betriebswirt und promovierte an der Universität Stuttgart im Bereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Bedingungen und Möglichkeiten einer Postwachstumsökonomik (*décroissance/de-growth*) mit einem besonderen Augenmerk auf Unternehmen. Von 2009 bis 2011 leitete er das Forschungscluster „Nachhaltigkeit in der Produktion“ an der von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Graduiertenschule für Advanced Manufacturing Engineering sowie ein EU-Forschungsprojekt zu „Zivilgesellschaft und Nachhaltige Entwicklung“.

den Autokauf stehen für andere Ausgaben zur Verfügung. Da tun sich wiederum für andere Unternehmen Marktchancen auf. Die Sharing Economy ist sicher ein interessanter Ansatz, auch für eine Postwachstumsökonomie. Sie kennen das Phänomen ja auch aus der Bau- und Agrarbranche. Wofür teure Maschinen anschaffen, die nur für bestimmte Aufträge oder saisonal genutzt werden? So teilen sich Landwirte ja beispielsweise Erntemaschinen, oder Bauunternehmen greifen bei Bedarf auf Mietfuhrparks zurück.

- **Und was ist das Entscheidende bei solchen Sharing-Modellen**

Der Kunde muss sich sicher sein, dass er den Nutzen bei Bedarf auch schnell und einfach abrufen kann. So müssen die Fahrzeuge beim Carsharing gut verfügbar und die Freischaltung per PC oder Smartphone gut und komfortabel organisiert sein. Unternehmen, die die Verfügbarkeit des Nutzens und den einfachen Zugang garantieren, können sich auch gut positionieren.

- **Und was ist die dritte Strategie für Unternehmen in einer Postwachstumsökonomie?**

Unternehmen können auch noch eine Nischenstrategie fahren, wenn die Produkte ein hohes Differenzierungspotenzial bieten. Die Hersteller von Sondermaschinen oder auch von hochwertigen Konsumgütern wie beispielsweise Möbel oder Hi-Fi-Anlagen im High-End-Bereich fallen darunter, ebenso wie lokal fokussierte Unternehmen aus der Nahrungs- und Genussmittelindustrie oder auch das lokale Handwerk.

Neben diesen genannten drei Strategien Dominanz, neue Geschäftsmodelle und Nische sollten sich Unternehmen grundsätzlich Gedanken machen, was passiert, wenn über einen längeren Zeitraum das Wachstum ausbleibt. Welche Szenarien gibt es für mich, und wo muss ich Reißleinen einziehen, um keine unsanfte Landung zu erleben? So vorbereitet, verliert dann auch eine Wirtschaft ohne Wachstum ihren Schrecken.

Herr Dr. Reichel, vielen Dank für das Gespräch! ]



Aus der Forschung

# Durch gehirngerechte Führung Mitarbeiter-Potenziale entfalten

Wissenschaft und Praxis: Die moderne Hirnforschung verrät uns, wo in unseren Köpfen ungenutzte Potenziale versteckt sind – und wie Führungskräfte diese bei ihren Mitarbeitern entfalten können. Praxisrelevant untermauert wird dieses Wissen durch die Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“. Sie porträtiert Firmen, die ihre Arbeit so verändert haben, dass sie heute hohe wirtschaftliche Stabilität mithilfe einer zufriedenen, gesunden Belegschaft erreichen.

» Die Grundbedürfnisse lauten: Verbundenheit und Gestaltbarkeit. Wenn diese beiden Bedürfnisse unerfüllt bleiben, rutscht ein Mensch sukzessive in einen Zustand, in dem er nicht mehr das Beste aus sich herausholen kann. «

**Eine** IBM-Studie unter weltweit 1.500 CEOs kam kürzlich zu zwei interessanten Ergebnissen. Erstens geben die meisten Firmenlenker zu Protokoll, dass sich ihre Unternehmen in einer der wirtschaftlich herausforderndsten Phasen befänden. Zugleich erkennen die Chefs, dass das kreative Potenzial der eigenen Belegschaft die Hauptressource ist, um die anstehenden Herausforderungen optimal zu meistern.

Gerade der Zugriff auf die geistigen, kreativen Potenziale wird jedoch immer schwieriger, wenn Mitarbeiter zunehmend aufgrund psychischer Erkrankungen ausfallen. Das belegt ein Blick in den aktuellen Stress-Report und die Warnungen der World Health Organisation (WHO). Während die wirtschaftlichen Anforderungen steigen, wächst die Zahl der psychischen Krankheiten weiter an. Eine Patentlösung für dieses Dilemma gibt es nicht. Wissenschaft und Praxis liefern jedoch einige ermutigende Ansätze.

### Der Ort unserer Potenziale

Einer der interessantesten Bereiche unseres Gehirns ist der präfrontale Kortex – ein kleiner, fast unscheinbarer Teil direkt hinter der Stirn. Hier verbergen sich all unsere höheren Fähigkeiten wie zum Beispiel Empathie, Impulskontrolle, Kreativität, vorausschauende Handlungsplanung, der Gerechtigkeitssinn oder auch die Möglichkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Eigenschaften, die unabdingbar sind für den Erfolg eines Teams und ganzer Unternehmen.

Die moderne Hirnforschung beschenkt uns mit einer wichtigen Erkenntnis: Das Gehirn eines erwachsenen Menschen ist nicht irgendwann „fertig“ konstruiert. Es kann sich ein Leben lang verändern und neu vernetzen. Sogar Hirnzellen wachsen selbst in hohem Alter noch nach, berichten die Forscher.

Aktuelle Studien der Harvard Medical School in Boston zeigen, dass diese Umstrukturierung und Neuvernetzung innerhalb weniger Wochen stattfinden kann. Auch der präfrontale Kortex – der Ort des Potenzials – vernetzt sich dabei neu. Ihm ist es also möglich, innerhalb kurzer Zeiträume bislang ungenutzte Potenziale zur Entfaltung zu bringen.

### Rahmenbedingungen zur Potenzialentfaltung: Verbundenheit und Gestaltbarkeit

Wieso geschieht dieser Prozess bei Managern und ihren Mitarbeitern dann nicht ständig? Was hindert uns daran, konsequent über uns hinauszuwachsen? Diese Frage lässt

sich mithilfe zweier neurobiologischer Grundbedürfnisse beantworten, die jeder Mensch in sich trägt. Sie entscheiden darüber, ob der präfrontale Kortex richtig gut arbeiten und Potenziale entfalten kann – oder ob eher die archaischen Bereiche des Hirnstamms die Kontrolle über unser Denken und Handeln übernehmen. Diese Grundbedürfnisse lauten: Verbundenheit und Gestaltbarkeit. Wenn diese beiden Bedürfnisse unerfüllt bleiben, rutscht man sukzessive in einen Zustand, in dem er nicht mehr das Beste aus sich herausholen kann.

#### 1. Verbundenheit

Während ein Mensch im Bauch der Mutter heranwächst, macht er die dauerhafte Erfahrung, verbunden zu sein. In den Jahren nach der Geburt hat er Bezugspersonen, die ihn umsorgen – und die seine Erfahrung von Verbundenheit bestärken. Aus dieser frühen Erfahrung entsteht ein Bedürfnis: Fehlt die Verbundenheit plötzlich, werden in unserem Gehirn Bereiche aktiv, die auch für die Wahrnehmung körperlichen Schmerzes zuständig sind. In diesem Zustand hat der präfrontale Kortex nur noch reduzierten Zugriff auf seine Potenziale.

Glücklicherweise funktioniert dieser Mechanismus in beide Richtungen: Ist das Gehirn bereits in einer Übererregung durch Angst, Sorge oder Bedrohung, so kann Verbundenheit wahre Wunder wirken, wie die Forschung zeigt. Das Gehirn schüttet dann den Botenstoff Oxytocin aus, der sich an die angstmachenden neuronalen Netzwerke andockt und diese beruhigt.

Die Technologiefirma Phoenix Contact hat im Krisenjahr 2009 auf beeindruckende Weise bewiesen, wie groß der Einfluss von Verbundenheit und Zugehörigkeit auf den Zustand der Mitarbeiter ist. Als wichtige Aufträge wegbrachen, machte sich die Belegschaft des 12.000-Mitarbeiter-Unternehmens berechnete Sorgen um ihre Arbeitsplätze. Das Management fing die Unruhe auf, indem alle zwei Monate Betriebsversammlungen abgehalten wurden, in denen die Chefs vollumfänglich über die Firmensituation berichteten und versicherten: „Wir tun alles, was nötig ist, um Entlassungen zu vermeiden.“

Als die Luft dann doch so dünn wurde, dass einige Kollegen in Kurzarbeit gehen mussten, zogen die Chefs nach. Sie verzichteten prozentual auf den gleichen Lohn und zeigten dadurch wiederum Nähe zu ihren Mitarbeitern. Zusätzlich begann die Firmenleitung, mehrfach pro Jahr über die →

wichtigsten Entwicklungen durch Videopodcasts zu informieren. Die Belegschaft von Phoenix Contact war dann selbst in den Krisenjahren so innovativ, dass das Unternehmen seinen Umsatz innerhalb kurzer Zeit von einer auf ein- einhalb Milliarden Euro erhöhen konnte und zudem einen der wichtigsten Innovationspreise der Branche gewann.

Verbundenheit kann also auch in Unternehmen ein Gegenmittel zur Angst sein. Sie sorgt dafür, dass Mitarbeiter selbst in bedrohlichen Situationen weiterhin Zugriff auf die eigenen Potenziale behalten – und diese voll ins Unternehmen einbringen.

## 2. Gestaltbarkeit

Neben Verbundenheit macht jeder Mensch beim Heranwachsen eine weitere wichtige Erfahrung: Er erlangt ständig neue Fähigkeiten. Begonnen mit den ersten Schritten, den ersten gesprochenen Worten bis hin zum ersten Referat in der Schule. Dieses andauernde Weiterentwickeln und Neulernen ist Ausdruck eines uns allen innewohnenden Grundbedürfnisses: der Gestaltbarkeit. Dieser Faktor beeinflusst das ganze Leben lang unser Wohlergehen. Untersuchungen in Altenheimen zeigen, dass Gestaltbarkeit selbst für Siebzigjährige noch wichtig ist. Sterblichkeitsraten reduzierten sich um bis zu 50 Prozent, wenn die Heimbewohner mehr Möglichkeiten zur Mitsprache erhalten.

Doch nicht nur unsere Gesundheit wird positiv beeinflusst, wenn wir mehr Gestaltbarkeit spüren. Wir geben dem eigenen Handeln auch eine viel höhere Bedeutsamkeit, wenn wir Einfluss nehmen dürfen. Dann schüttet das Gehirn sogenannte neuroplastische Botenstoffe aus, die den präfrontalen Kortex aktivieren und ihm helfen, sich neu zu vernetzen und damit seine ungenutzten Potenziale zu entfalten.

Welche weitreichende Auswirkung dieser neuronale Mechanismus im Firmenkontext haben kann, zeigt das Beispiel des Fruchtsaftherstellers Eckes-Granini Deutschland. Das Unternehmen ermöglicht seinen Mitarbeitern seit über einem Jahrzehnt ein hohes Maß an Gestaltbarkeit. Damit sichert sich Granini nicht nur die Marktführerschaft, sondern auch glückliche Mitarbeiter.

Zur Jahrtausendwende entschied Geschäftsführer Heribert Gathof, die Unternehmensstrategie nicht mehr in der Führungsetage erarbeiten zu lassen. Er setzte auf die Weisheit seiner Belegschaft. Dazu wählte er 50 Mitarbeiter aus allen Abteilungen und Hierarchien aus und stellte ihnen die Frage: Wo werden wir im Jahr 2005 stehen? Das neu entstandene Team schlug der Geschäftsführung vor, einen zweistelligen Millionenbetrag strategisch zu investieren. Die Chefs prüften



Führungstrainer **Sebastian Purps** hat eine Patchwork-Karriere hinter sich: Medizinstudium, Journalismus, eBusiness Development für SonyMusic, weltweit leitende Führungskraft bei Ericsson und Principal Advisor für die Swisscom. Er begann 2008

erfolgreich, die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung mit dem Wissen des Management-Trainings zu kombinieren. Gemeinsam mit dem Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther gründete er die Non-Profit-Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“.

@ sp@rainmaker-and-sun.com

→ www.rainmaker-and-sun.com

→ www.kulturwandel.org

den Vorschlag und folgten ihm. Im Ergebnis erhöhte Eckes-Granini Deutschland seinen Absatz um 70 Prozent und hat hoch begeisterte Mitarbeiter, die ihre eigene Kreativität gerne weiterhin gewinnbringend einbringen.

» Das neu entstandene Team schlug der Geschäftsführung vor, einen zweistelligen Millionenbetrag strategisch zu investieren. Die Chefs prüften den Vorschlag und folgten ihm. Im Ergebnis erhöhte Eckes-Granini Deutschland seinen Absatz um 70 Prozent. «

### Wie Sie beginnen können

Wissenschaft und Praxisbeispiele können Ideengeber und Inspiration sein. Natürlich gibt es konkrete Methoden, um gehirngerechte Führung erfolgreich in den Arbeitsalltag zu integrieren. Mancher Chef wünscht sich nur eine schnelle Formel – doch da zeigt die Erfahrung vieler Unternehmen: Ein erster Schritt für einen erfolgreichen Wandel gelingt nur, wenn Führungskräfte authentisch und aus einer inneren Überzeugung heraus handeln. Dazu gehört Reflexion über das eigene Führungsverhalten und eine klare innere Ausrichtung, wohin die Reise gehen soll. Besonders wertvoll ist so ein Reflexionsprozess übrigens, wenn ihn die Chefs untereinander führen – denn dadurch kann viel Verbundenheit entstehen.



# Differenzierungsfaktor: Generationsübergreifende Führung

Personalbindung und -gewinnung muss angesichts der Veränderungen der Arbeitswelt neu definiert werden. Am Beispiel der Auseinandersetzung mit der Zielgruppe Generation Y, auch „Digital Natives“ genannt, wird deutlich, dass eine Überprüfung der gesamten Klaviatur des Führungsinstrumentariums und der HR Toolbox notwendig ist.

## Zielgruppen in ihrer Differenziertheit verstehen

Voraussetzung für eine Erfolg versprechende Bindung ist, die jeweiligen Mitarbeiterzielgruppen in ihrer Unterschiedlichkeit zu verstehen und nicht dem Fehler der Fixierung auf Stereotypen zu unterliegen. Der Wandel in der Arbeitswelt erfordert die bewusste Infragestellung der bisherigen Erfahrungs- und Bewertungsraster des Führungsrepertoires. Denn Führungskräfte von heute sind in einem anderen Zeitalter groß geworden und durch einen veränderten Wertekanon geprägt.

Bewerber sowie Mitarbeiter erwarten eine exzellente transformationale Führung – das bedeutet in der Praxis offenes und häufiges Feedback, ergänzt durch realistische Entwicklungsperspektiven, kombiniert mit schnellen und machbaren Karrierefortschritten. Karriere wird dabei nicht zwingend mit dem Aufstieg in Führungsaufgaben assoziiert. Vielmehr stehen Projektaufgaben mit internationalen Perspektiven im Vordergrund des Interesses. Die Führungskraft muss sich diesen Ansprüchen der neuen Generationen stellen und als Coach, Mentor sowie Sparringspartner agieren. Kompetente generationsübergreifende Führung sollte die unterschiedlichen Generationen in ihren Verhaltens- und Motivationsmustern verstehen und diese unterstützt durch eine offene Feedback- und Lernkultur entwickeln. Die erfolgreiche Antwort auf diese Herausforderung wird künftig ein wesentlicher Differenzierungsfaktor im Wettbewerb um Talente sein.

## Matching von Werten als Erfolgshebel für Orientierung und Bindung

Entgegen der landläufigen Meinung, die nachwachsende Generation sei weniger bereit, auf Konventionen und Werte zu achten, belegen Erfahrungen, dass diese Annahme so pauschal formuliert nicht zutrifft. Das Matching des veränderten Wertekanons der jüngeren Generation mit den authentischen Werten der Unternehmen ist ein Schlüssel für die

Orientierung und Bindung. Die Praxis zeigt, dass beispielsweise der heute oft von jungen Kandidaten geäußerte Wunsch nach Nachhaltigkeit im unternehmerischen Handeln durch traditionelle Werte wie Verbindlichkeit und Vertrauen glaubwürdig in Einklang gebracht werden kann. Bedingung dafür ist allerdings, dass die Werte klar formuliert, nach innen gelebt und nach außen kommuniziert werden können. Nur wenn ein ehrliches „Versprechen“ gehalten wird, kann eine Bindung aufgebaut werden.

## Adaptionsbereitschaft und -fähigkeit als Schlüsselpotenzial

Unternehmen müssen lernen, dass gewünschte Kompetenzen zukünftig nicht mehr im bisherigen Umfang am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Es ist also sinnvoll, im Wege professioneller Eignungsdiagnostik Mitarbeiter oder Kandidaten zu erkennen, die in der Lage sind, noch nicht vorhandene Kompetenzen mit einer relativen Leichtigkeit zu erwerben. Das erfordert Mut und damit einen Mindset-Change bei Personalauswahlentscheidungen.



**Andreas Kaffka,**  
Leiter Personal,  
Deutsche Leasing

@ andreas.kaffka@deutsche-leasing.com



**Vanessa Gassner,**  
Leiterin HR International & Recruiting,  
Deutsche Leasing

@ vanessa.gassner@deutsche-leasing.com

Generationen



„My career will be a chosen one“ –  
Die Generation Y  
und ihre Auswirkungen  
auf die Arbeitswelt

„Eine neue Talentgeneration kommt in die Unternehmen – gut ausgebildet, gut informiert, Social-Media-affin und mit ausgeprägtem Selbstbewusstsein, gestärkt durch die demografische Entwicklung und den drohenden Fachkräftemangel“ – mit diesem Satz beginnt die Studie „Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP). Maja Osinski sprach mit Dr. Sascha Armutat, Leiter Forschung und Themen der DGFP, über den Einstieg der Generation Y in den Arbeitsmarkt und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen für die Wirtschaft.

- **Herr Dr. Armutat, Ihre Studie vermittelt teilweise den Eindruck, bei der Generation Y handelt es sich um arrogante Besserwisser mit Hang zur Selbstüberschätzung und übersteigerten Erwartungen an ihre Arbeitgeber ...**

Das ist sehr drastisch gesagt, aber ein paar Grundcharakteristika treffen Sie damit schon. Die Generation Y verfügt über ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein. Bei meiner Arbeit an vielen Hochschulen bemerke ich, dass einige Studierende genau reflektieren, was sie können, oft aber Schwierigkeiten haben, mit Kritik umzugehen. Sie suchen Selbstbestätigung und müssen lernen, damit umzugehen, wenn Aspekte ihres Verhaltens infrage gestellt werden.

- **Woher kommt diese Einstellung?**

Im Prinzip ist sie das Resultat einer sehr kinderzentrierten Gesellschaft und Erziehung. Wir sprechen vom sogenannten „helicopter parenting“: Die Eltern kreisen um ihre Kinder und gratifizieren jede Leistung des Nachwuchses. Auf der anderen Seite muss man sagen: Das Selbstbewusstsein der Generation Y ist häufig auch gerechtfertigt. Viele können einiges vorweisen: Studium, Praxiserfahrung, dazu Auslandsaufenthalte und eine hohe Medienkompetenz.

- **Wie können sich Unternehmen im Kampf um diese Young Professionals behaupten?**

In erster Linie kommt es darauf an, dass sich das Unternehmen authentisch präsentiert. Es sollte ein realistisches Bild vom Job und von den Arbeitsbedingungen zeichnen. Denn wenn Erwartungen nicht erfüllt werden, gehen junge Nachwuchskräfte. Und zwar deutlich schneller als vorherige Generationen. Es gibt ein Zitat von einem amerikanischen Uni-Absolventen, das diese Haltung sehr schön widerspiegelt: „My career will not be one of desperation but a chosen one.“

- **Was macht denn einen attraktiven Arbeitgeber aus Sicht der Generation Y aus?**

Ein wichtiger Faktor ist die vielzitierte Work-Life-Balance: Die Generation Y strebt ein ausgewogeneres Verhältnis von Arbeit und Freizeit an. Dabei geht es um die Frage, wie man Leben und Arbeiten integrieren kann. Die Unternehmen müssen sich um Lebensqualität in der Arbeit bemühen, ob in Form von Kinderbetreuung, Einkaufs- und Wäschediensten, Fitnessräumen etc. Es muss möglich sein, Freizeittätigkeiten während der Arbeit zu erledigen, aber natürlich auch während der Freizeit zu arbeiten. Diese Generation nimmt Leben und Arbeiten viel verzahnter wahr. Der zweite Punkt ist das Thema Führung: Die Y-Vertreter fordern Leitplanken für die

Unter der Generation Y versteht man in der Regel alle zwischen 1980 und 2000 Geborenen, wobei sich die Jahresangaben in der Literatur teilweise unterscheiden. Die Generation Y gilt als Nachfolgerin der Generation X, unter der alle zwischen 1960 und 1980 Geborenen zusammengefasst sind. Verbreitete Bezeichnungen sind weiterhin Generation Why (weil sie Autoritäten infrage stellt), Millennials (weil die Jahrtausendwende für sie den Eintritt in den Ernst des Lebens markiert – in Schule, Ausbildung oder Job), Digital Natives (weil sie mit den neuen Medien aufgewachsen ist) und Generation Praktikum (weil ihr Weg in die Festanstellung oft über zahlreiche Praktika führt).



**Dr. Sascha Armutat** arbeitet seit 1998 bei der DGFP, seit 2009 als Leiter des Bereichs Forschung und Themen. Damit ist er unter anderem für die strategische Steuerung des Leistungsportfolios der DGFP, die Planung und Koordination der praxisorientierten Forschungsaktivitäten und die Steuerung eines zertifizierenden Ausbildungsprogramms für Personalmanager zuständig.

@ armutat@dgfp.de

→ www.dgfp.de

eigene Arbeit und für selbstständige Entscheidungen und sie erwarten ständiges Feedback. Im Prinzip gilt für die erfolgreiche Führung der Generation Y das Gleiche wie für ein Key Account Management: Sie muss sehr individuell und mit einer hohen Aufmerksamkeit verbunden sein. Es geht darum, die Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele einzuschwören und ihre Motive und Werte auf das Unternehmen zu transformieren. Drittens spielt es eine immer wichtigere Rolle, wie Unternehmen mit ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung umgehen. Viele junge Bewerber informieren sich über die Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten potenzieller Arbeitgeber und legen Wert auf eine sinnstiftende Tätigkeit.

- **Das klingt, als ob auf die Unternehmen erhebliche Veränderungen zukommen ...**

Wir beobachten, dass viele bereits Maßnahmen ergreifen. Zum Beispiel feilen sie an ihrer Arbeitgebermarke und dokumentieren mit CSR-Projekten gesellschaftliche Verantwortungsbereitschaft. Auch werden soziale Medien verstärkt genutzt, um den Dialog mit und zwischen Mitarbeitern zu fördern, durch Alumni-Netzwerke den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern zu halten, aber auch, um neue Mitarbeiter zu finden. Veränderungen werden ebenso die Anreiz- und Gehaltssysteme betreffen. Wenn Unternehmen den Kampf um junge Talente gewinnen wollen, müssen sie diesen Schlüsselreize bieten: individuelle Karrierepfade, Selbstverwirklichungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeitmodelle. Die Stechuhr-Mentalität ist den jungen Menschen fern. Entsprechend ist eine wichtige Frage, ob das Gehalt mit der Arbeitszeit korrespondieren sollte – wie es heute meist der Fall ist – oder vielleicht doch eher mit Arbeitsergebnissen.

- **Sie möchten arbeiten, wann, wo und wie es ihnen gefällt – hält mit der Generation Y dann nicht eine Laissez-faire-Kultur in den Unternehmen Einzug?**

Ganz im Gegenteil: Wenn die Parameter stimmen, ist die Generation Y sehr leistungsbereit und ehrgeizig. Sie fordert eine hohe Aufmerksamkeit von ihren Führungskräften und sie möchte etwas bewegen. Man darf ihre Forderung nach Flexibilität nicht als Faulheit missverstehen. Sicherlich gibt es noch einige Vorurteile abzubauen – auf der einen wie auf der anderen Seite. Aber: Wenn Unternehmen in Zukunft existieren wollen, müssen sie aktiv werden, um sich die Topleute dieser Generation zu sichern.

Herr Dr. Armutat, vielen Dank für das Gespräch! ]

## EIB und Deutsche Leasing unterzeichnen Kooperationsvertrag

(keg) Die Europäische Investitionsbank (EIB) und die Deutsche Leasing (DL) haben eine Vereinbarung über Förderkredite in Höhe von 100 Millionen Euro unterschrieben. Die Fördermittel können über die nächsten fünf Jahre für das europäische Auslandsgeschäft der DL eingesetzt werden und kommen damit kleineren und mittleren Unternehmen sowie Midcaps, also Unternehmen mit weniger als 3.000 Beschäftigten, zugute, deren langfristige Investitionsprojekte mit den Geldern finanziert werden. „Für unsere Kunden eröffnet diese Vereinbarung nun auch europaweit den Zugang zu besonders attraktiven Finanzierungsmitteln“, sagte Kai Ostermann, Vorstandsvorsitzender der DL. „Damit unterstützen wir den deutschen Mittelstand über die deutschen Grenzen hinweg optimal bei seinen Investitionsvorhaben.“

DIE ZAHL IM MAI

# 30

## Mio. Euro

investiert die Deutsche Leasing jeden Tag für ihre Kunden.

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

Heute: Jochen Moerke, Regionalvertriebsleiter in der Geschäftsstelle **Leipzig**



Jochen Moerke vor der Alten Handelsbörse in Leipzig.

### Das **arcona living Bach 14**

→ [bach14.arcona.de](http://bach14.arcona.de) oder das historische **Grandhotel Fürstenhof** → [hotelfuerstenhofleipzig.com](http://hotelfuerstenhofleipzig.com) sind der perfekte Ausgangspunkt für eine Stadttour.

Den **Überblick über Leipzig** behält man auf der 120 Meter hohen Plattform des **MDR-Turms** am **Augustusplatz** → [panorama-leipzig.de](http://panorama-leipzig.de). Herrlich ist auch der Blick vom **Völkerschlachtdenkmal**. Nutzen Sie den **Audioguide**. Der sächsische Baumeister führt Sie höchstpersönlich durch die Geschichte → [voelkerschlachtdenkmal.de](http://voelkerschlachtdenkmal.de).

Viele Komponisten haben hier ihre Spuren hinterlassen.

**Konzerte** gibt es regelmäßig von **J. S. Bach**, freitags 18 Uhr und samstags 15 Uhr, mit dem **Thomanerchor** in der **Thomaskirche**, und von **F. Mendelssohn Bartholdy**, sonntags um 11 Uhr in der **Goldschmidtstraße 12** → [mendelssohn-stiftung.de](http://mendelssohn-stiftung.de). Falls möglich: Buchen Sie Karten für das weltweit bekannte **Gewandhausorchester** unter der Leitung des **Maestros R. Chailly** → [gewandhaus.de](http://gewandhaus.de).

**Kunstinteressierte** aus aller Welt kommen allein wegen des **Museums der bildenden Künste** → [mbk.de](http://mbk.de) nach Leipzig und genießen den Streifzug von den **Alten Meistern** bis zur Gegenwart;

natürlich mit dabei: die „**Leipziger Schule**“ und deren populäres Aushängeschild **Neo Rauch**.

Die **Nikolaikirche** ist Synonym für die friedliche Revolution 1989. Und auch das **Zeitgeschichtliche Forum** neben der **Mädlerpassage** bietet einen interessanten wie spannenden Einblick in die deutsch-deutsche Geschichte.

### **Gastronomische Höhepunkte** bieten **Auerbachs Keller**

→ [auerbachs-keller-leipzig.de](http://auerbachs-keller-leipzig.de) oder das **Schaarschmidts** im schönen Stadtteil **Gohlis** → [schaarschmidts.de](http://schaarschmidts.de).

Ob mit dem **Fahrrad** → [bikeandsport.info](http://bikeandsport.info) oder zu **Fuß**: **Aktiv sein** können Sie in den zahlreichen Parks, im **Auenwald** und vor allem an der **Costa Cospuda**, der **Seenplatte Leipzigs** mit **Ostseesand** und **maritimem Flair** → [cospuden.de](http://cospuden.de). Auch können Sie per **Boot Leipzigs Wasserstraßen** mit den **457 Brücken** erkunden → [bootsverleih-herold.de](http://bootsverleih-herold.de).

Und last but not least: Der **Leipziger Zoo** ist etwas ganz Besonderes, inzwischen ein echter **Touristen-Magnet**, und bereitet nicht nur Familien viel Freude.

Abends amüsiert man sich am besten im **Kabarett academixer** → [academixer.de](http://academixer.de) – idealerweise eine Vorstellung mit dem Gründungsmitglied **Bernd Lutz Lange**.

Viel Freude beim Entdecken dieser wunderschönen Stadt!





# SANKT PETERSBURG



Sankt Petersburg, 1703 von dem russischen Zaren Peter dem Großen auf Sumpfgelände nahe dem Meer gegründet, ist eines der wichtigsten Kulturzentren Europas. **Andrea Söll**, die Eventmanagerin der Deutschen Leasing, gibt die besten Kultur-, Restaurant- und Veranstaltungstipps für die Stadt an der Newa.

## Eremitage, Peterhof und Katharinenpalast

Die **Eremitage** ist eines der bedeutendsten Kunstmuseen der Welt. Sie beherbergt eine immens große Sammlung der europäischen bildenden Kunst sowie die weltweit größte Juwelensammlung. **Peterhof**, 30 Kilometer westlich von Sankt Petersburg gelegen, gilt als „russisches Versailles“ und ist seit 1990 Weltkulturerbe der UNESCO. Der **Katharinenpalast** ist bekannt für das berühmte Bernsteinzimmer, das nach schwersten Zerstörungen im Zweiten Weltkrieg originalgetreu wieder aufgebaut wurde.



## Unterhaltung

Im **Mariinski-Theater**, einem der bekanntesten Opern- und Balletthäuser der Welt, ist das Kirow-Ballett zu Hause. Eine Vorstellung zu besuchen lohnt sich. Ein weiteres Highlight ist sicherlich eine **Schiffstour** auf der Newa. **Volga Volga** ist das einzige Schiffsrestaurant in Sankt Petersburg, zu finden am Quay1/Nabrezi Petrovskaya (vor dem Haus Nummer 8). Da auf der Newa reger Schiffsverkehr herrscht, können größere Schiffe das Stadtgebiet nur nachts passieren, wenn die **Brücken** für zwei bis drei Stunden hochgezogen werden. Vor allem im Juni, in den „Weißen Nächten“, schauen Einheimische und Besucher dem grandiosen Schauspiel zu, wenn sich zwischen 2 und 5 Uhr nachts die Brücken öffnen.

## Restaurants

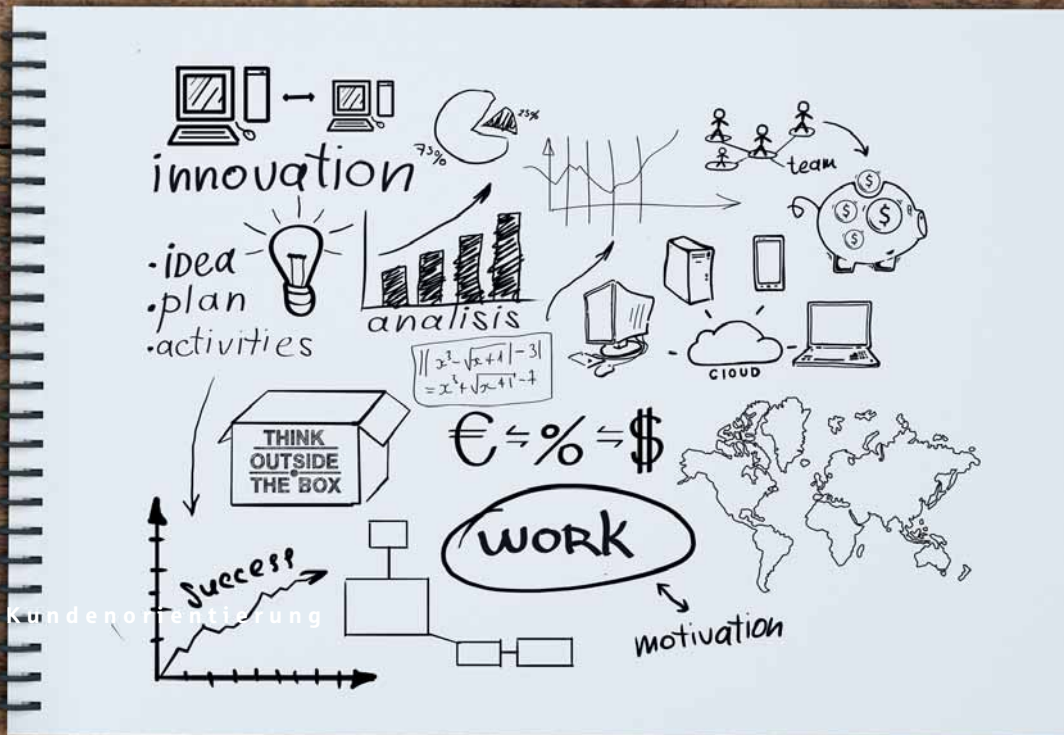
Das **Russian Kitsch** befindet sich auf Vasilievsky Island. Dort kann man zwischen grünem Marmor, pompösen Blumengirlanden und Wandmalereien europäische Küche genießen. Das Dachrestaurant im **Kempinski Moika 22** bietet neben gutem Essen den schönsten Blick über Sankt Petersburg. Das **Podvorie** ist derzeit eine der besten Adressen, um russisch essen zu gehen.



## Geschäftsbericht der Deutschen Leasing veröffentlicht

(keg) Die Deutsche Leasing Gruppe (DL) hat in ihrem Jubiläumsjahr 2011/12 (Stichtag: 30. September) ihre erfolgreiche Entwicklung weiter fortsetzen können. Neben einem Wachstum des Neugeschäfts um vier Prozent auf mehr als 7 Milliarden Euro konnte der Einstieg in das Factoringgeschäft mit der Universal Factoring GmbH (UFG) umgesetzt werden. Der neue Geschäftsbericht der DL bietet weitere Informationen und kann angefordert werden über: [presse@deutscheleasing.com](mailto:presse@deutscheleasing.com).





# Die Zukunft der Wertschöpfung: erfolgreich mit neuen Geschäftsmodellen

Innovationen erleben wir heute ständig. Die Geschwindigkeit hat zugenommen, sichtbar in verkürzten Produktlebenszyklen und kontinuierlichen Produktmodifikationen. Längst geht es nicht mehr allein um neue Produkte, sondern auch um neue Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle.

**Während** zu Beginn des vorigen Jahrhunderts Innovationen durch einzelne Erfinder getrieben waren und am Ende des 20. Jahrhunderts neben Unternehmern vor allem große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen neue Produkte auf den Markt brachten, steht im 21. Jahrhundert das Zusammenwirken in Netzwerken im Vordergrund. Klassische Branchengrenzen verschwinden, es entstehen neue, übergreifende Handlungsfelder und Kooperationsformen. Dies wird einerseits durch konvergierende Branchen – wie Telekommunikation, Internet und Medien oder jüngst auch Elektromobilität – vorangetrieben, andererseits wird durch neue Technologien in der

Kollaboration Kunde und Produzent in Echtzeit Neues geschaffen. Der Eintritt in das digitale Zeitalter zeigt einige Innovationen auf, die unser Leben und unser Verhalten beispielsweise durch Smartphones und Apps revolutioniert haben. Das IT-Unternehmen Cisco rechnet damit, dass es im Jahr 2016 weltweit über 10 Milliarden Mobilgeräte gibt, und mobil bereitgestellte Inhalte um das 28-Fache steigen werden. Durch die mobilen Endgeräte werden Kunden in die Lage versetzt, dezentral zu handeln, das heißt, ihre Geschäfte einfacher, bequemer, zeitsparender von zu Hause oder unterwegs aus abzuwickeln. Dies gilt für die Buchung von Flugreisen ebenso wie für Buchkäufe oder Bankgeschäfte.

## » Der Kunde und die intensive Beschäftigung mit seinen Bedürfnissen bei der Gestaltung von Innovationen rücken in den Mittelpunkt. «

Die zukünftige Wertschöpfung verlangt nach einem übergreifenden Verständnis von Innovation: Es geht um ganzheitliche Ansätze, in der Dienstleistungen und Produkte nicht mehr separat, sondern als auf den Kunden zugeschnittene individuelle Lösungen angeboten werden. Damit rücken der Kunde und die intensive Beschäftigung mit seinen Bedürfnissen bei der Gestaltung von Innovationen in den Mittelpunkt. Am Beispiel Mobilität: Früher fokussierte man auf das Auto als Transportmittel des Individualverkehrs; heute geht es um die bedarfsgerechte Ermöglichung von Mobilität. Der Nutzen für den Kunden liegt nicht im Besitz des Automobils, sondern in der Nutzung zu einem von ihm gewünschten Zeitpunkt und an einem von ihm bestimmten Ort. Diese Veränderung der Sichtweise, gepaart mit neuen Technologien, induziert neue Geschäftsmodelle. Dies zeigt beispielsweise das Carsharing-Modell car2go. Mittlerweile sind die kleinen, umweltfreundlichen Fahrzeuge in vielen deutschen Großstädten präsent. Abgerechnet wird die Autofahrt in Minuten- oder Stundeneinheiten, vergleichbar mit Preismodellen aus dem Mobilfunk.

## » Bei der Geschäftsmodellinnovation geht es um neue Angebote, Erlösmodelle und Wertschöpfungsarchitekturen, die die Kundenbedürfnisse besser befriedigen als bereits existierende. «

Was bedeutet es, Geschäftsmodelle zu innovieren? Zunächst einmal beschreibt das Geschäftsmodell die grundlegende Struktur des Geschäfts: Ausgehend von dem Nutzen für den Kunden, wird ein Angebot mittels der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen und organisatorischen Rahmenbedingungen erstellt. Über entsprechende Preis-



**Prof. Dr. Diane Robers** leitet den Bereich Entrepreneurship an der European Business School Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel und berät nationale und internationale Mandanten zu Innovationsstrategie, -entwicklung und -bewertung. Zuvor hatte sie verantwortliche Positionen in Marketing & Business Development sowie Innovationsmanagement bei namhaften Unternehmen inne. Sie ist Mitglied in verschiedenen Gremien und publiziert zu aktuellen Forschungsthemen wie Corporate Entrepreneurship, Dienstleistungsinnovation und Innovationscontrolling.

@ Diane.Robers@ebs.edu

modelle werden Erlöse erzielt. Bei der Geschäftsmodellinnovation geht es um neue Angebote, Erlösmodelle und Wertschöpfungsarchitekturen, die die Kundenbedürfnisse besser befriedigen als bereits existierende. Häufig spricht man im Zusammenhang von Geschäftsmodelländerungen auch von Transformation: Ein bekanntes Beispiel ist der Wandel des Hardwareherstellers IBM zu einem Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen. Auch das Druck- und Kopierunternehmen Xerox hat sein Geschäftsmodell schrittweise umgestellt und sein Angebot zunächst um Dokumenten-Management-Services und dann um ein umfassendes Outsourcing-Angebot erweitert. Das Landmaschinenunternehmen Claas unterstützt seine Kunden dabei, Mähdrescher optimal zu steuern und Kornfelder effizient zu mähen. Maschinen- und Anlagenbauer wie ABB oder Siemens haben unter dem Stichwort „Servitization“ ihr Geschäftsmodell verändert und bieten Betreibermodelle an. Darüber erhält der Anbieter nicht nur Nutzungsentgelte, sondern auch weitere Einblicke in die Wertschöpfung des Kunden.

Die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle aufzusetzen, ist in allen Branchen gegeben. Sie sind ein erfolgreicher Weg, der Marktdynamik zu begegnen, Wettbewerbsregeln zu verändern und Kunden auf neue Weise zu bedienen und zu binden. Aktuell wird vor dem Hintergrund der Verknüpfung von IT und Sensorik das Thema „Cyber-Physical Systems“ diskutiert: Auf Basis intelligenter und hochleistungsfähiger Netzinfrastrukturen werden Dinge und Dienste einfach, qualitätsorientiert und vertrauenswürdig angeboten. Dies wird weitere Opportunitätsfenster für neue Geschäftsmodelle, zum Beispiel im Bereich Automatisierung (Smart Factory), Energie (Smart Grid), Gesundheit und Ernährung (Smart Health) oder moderne Bildung (e-Learning) eröffnen.

Denkanstoß

# Manager am Gängelband

Wie ist ein Management zu bewerten, das für alle möglichen Projekte Berater einstellt? Gehört eigene Klarsicht nicht zu den ursächlichsten Anforderungen an einen Topmanager? Statt die Arbeit im eigenen Unternehmen zu erbringen, werden jährlich Milliarden für Unternehmensberatungsleistungen investiert oder wie Mac James Rohrbach von der Universität St. Gallen sagt: „zum Fenster hinausgeworfen“. Ein kritischer Kommentar auf einen Berufsstand mit enormer Strahlkraft.

**Keine** Frage: Es gibt viele Fälle, in denen es sinnvoll ist, eine qualifizierte externe Hilfe heranzuziehen. Der unbefangene Blick Außenstehender tut oft gut, um Schwachstellen in einer Organisation aufzuspüren und neues Know-how einzubringen. Leider ist es vielerorts Usus geworden, so viele zentrale (Denk-)Aufgaben auszulagern, dass man sich damit abhängig von Beratern macht, die sich mit teilweise unverschämt teuren Leistungen verkaufen, sich tief in der Organisation einnisten und sich so unersetzlich machen.

Was sind Consulting-Leistungen wert? „Der Mythos der Berater zieht seine Energie und Strahlkraft aus einem Modernitäts- und Professionalitätsversprechen, lebt von einem elitären Habitus und der Illusion einer schier grenzenlosen Kompetenz auf allen Fachgebieten. Sie sind die genialen Blender!“, stellt der Buchautor Thomas Leif („Beraten und verkauft“) fest. Neil Glass („Die große Abzocke“), der während zweier Jahrzehnte für internationale Beratungsfirmen gearbeitet hat, setzt sich heute kritisch mit dem Nutzen seiner Tätigkeit in einer Branche auseinander, in der Hochschul-

abgänger und Leute ohne vernünftige Ausbildung und praktische Erfahrung auf Spitzenkader losgelassen würden – ohne je hinterfragt zu werden. Er sei immer wieder überrascht gewesen, wie leicht man als Unternehmensberater die Kundenkonten mit pseudowissenschaftlichem Brimborium um Millionen Euro, Pfund oder Dollar erleichtern konnte. „Nur durch den Einsatz von etwas Charme und Witz, verpackt in das Vokabular eines gerade angesagten Trends der Managementpsychologie.“ Wo Ratlosigkeit in Wirtschaft und Politik grassiert, punkten Berater mit scheinbar einfachen Lösungen. Thomas Leif: „Den Zumutungen der Komplexität ökonomischer und politischer Prozesse setzen sie extreme Vereinfachung entgegen, verpackt in knappe Schaubilder. Der Wert der Lösungen ist oft mehr als bedenklich.“

## » Die Berater lebten zu einem guten Teil vom Sicherheitsdenken der Manager, erklärt ein noch aktiver Consultant. «

Die Berater lebten zu einem guten Teil vom Sicherheitsdenken der Manager, erklärt ein noch aktiver Consultant. In die Spitzenfunktionen gelangten nicht die Treiber und kritischen Geister, sondern die, welche sich am intelligentesten so anpassen könnten, dass sie systemfunktional sind. Je komplexer die Welt, je größer die eigene Unsicherheit, desto mehr keimt der Wunsch nach einfachen Lösungen. Diese Chance nutzen die Berater. Ihre Kunst besteht darin, Probleme zu strukturieren, sie dem Auftraggeber griffig darzustellen und sie zu reduzieren. Das Erfolgsrezept liegt somit in der genialen Vereinfachung. Kein Wunder also, dass sich die Weisheit von Consultants meist in der Vernichtung von Arbeitsplätzen erschöpft! „Berater schüren Angst und offerieren dann Lösungen, um diese zu lindern“, erklärt der Mannheimer Betriebswirtschaftsprofessor Alfred Kieser. „In keiner anderen Branche kann ein Anbieter so viel Einfluss auf die Nachfrage nehmen.“

Wenn ein Unternehmen nicht mehr funktioniert, liegt das Problem meist in der Führung. Als Folge eigener Unsicherheit und mangelnder Entscheidungskraft werden externe Gurus beigezogen, auch um mit deren vermeintlicher Kompetenz unangenehme Maßnahmen zu legitimieren. Doch dann stellt sich die Frage: Was bringt Topleute eigentlich dazu, das eigene Denken zu delegieren, ihren klandestinen Einflüsterern mehr zu vertrauen als bewährten eigenen Kräften, die Kommunikation mit dem eigenen Personal nur noch auf das Nötigste zu minimieren und sich der Organisation zu entfremden? Wie glaubwürdig sind sie, wenn sie

## » Was bringt Topleute eigentlich dazu, das eigene Denken zu delegieren, die Kommunikation mit dem eigenen Personal nur noch auf das Nötigste zu minimieren und sich der Organisation zu entfremden? «

ihrem Unternehmen rigorose Sparmaßnahmen abfordern, aber gleichzeitig astronomische Summen für oft mehr als fragwürdige Leistungen in die gierigen Mäuler ihrer Berater schaufeln?

Klar ist auch: Je mehr Berater in einer Organisation an Einfluss gewinnen, desto verheerender wirkt sich das auf die gesamte Unternehmenskultur und das Betriebsklima aus. Wenn CEOs mehr Zeit mit ihren Einflüsterern als mit ihrem Führungskreis verbringen, um sich für jedes Problemchen von ihnen munitionieren zu lassen, hat das ebenso schwerwiegende Auswirkungen auf das Unternehmen, wie wenn sich Mitglieder des Topmanagements nicht mehr trauen, ihnen zu widersprechen oder kritische Fragen zu stellen. Am schwersten wiegt die wachsende Entmündigung der eigenen, qualifizierten Führungskräfte und Mitarbeiter, die – bei klaren Vorgaben – durchaus in der Lage wären, auch große Change-Projekte selbst umzusetzen. Denn diese verfügen, dank profunder Unternehmens- und Branchenkenntnisse, über zumeist viel differenziertere und tauglichere Methoden und Ideen als Unternehmensberatungen. Zudem wäre die Herausforderung von Reorganisationen nicht zuletzt eine erst-rangige Chance für aufsteigende Talente, ihr Können unter Beweis zu stellen.

*Dieser Text ist eine Kurzfassung eines größeren Beitrags, der in der Publikation »Denkpausen« der Management School St. Gallen erschienen ist.*



**Mac James Rohrbach** ist Leiter für Internationale Management Education an der Management School St. Gallen. Strategieentwicklung und Finanzmanagement gehört zu seinen Schwerpunkten. Seine vielfältige Erfahrung basiert auf einer langjährigen Beratungs- und Schulungsaktivität für international tätige Unternehmen und Organisationen.

→ [www.mssg.ch](http://www.mssg.ch)

# Zeitsensibilität im Büroalltag

Vor allem Beschäftigte in kommunikativen Großraumbüros fordern vermehrt die Einrichtung von Rückzugsräumen, um hier für wenige Minuten zur Ruhe zu kommen. Wie jedoch verträgt sich das Bedürfnis nach Ruhe mit dem Anspruch intensiver Kommunikation und ständiger Erreichbarkeit? Und warum sollte sich ausgerechnet eine zeitweilige Untätigkeit eignen, um die Zeitnot im Büroalltag zu mildern? Derartige Fragen werden Arbeitsgestaltern immer öfter gestellt.



**Richten** wir den Blick zunächst zurück in das 19. Jahrhundert, als sich während der frühen Industrialisierung die rationale Zeitwirtschaft etablierte. Um die Produktivität des Maschineneinsatzes zu steigern, begann man damals, die Arbeit zeitlich zu organisieren. Fortan repräsentierte die Zeit etwas Gestaltbares, das es – etwa durch die Akkordarbeit – effizient auszufüllen galt.

Die Zeit strukturiert jedoch weitaus mehr als den Ablauf äußerer Geschehnisse. Auch der menschliche Organismus unterliegt zeitlichen Mustern, die etwa die auf- und abbauenden Prozesse seiner Organfunktionen gliedern. Häufig ist sich der Mensch dieser inneren Zeitstrukturen nicht bewusst, wenn sie – wie etwa beim Stoffwechsel – nur mittelbar wahrgenommen werden. Diese inneren Rhythmen sind eng an die Gefühle gebunden: Wohl jeder kennt die angstvolle Beklemmung bei ungleichmäßigem Herzschlag; ebenso die befreiende Wirkung einer ruhigen Atmung. Durch diese rhythmischen Vitalprozesse erlangt der Mensch ein subjektives Zeitempfinden.

## » Unser menschliches Gehirn kann die Zeit als solche nicht wahrnehmen, sondern nur Ereignisse zählen und verarbeiten. «

Unser menschliches Gehirn kann die Zeit als solche nicht wahrnehmen, sondern nur Ereignisse zählen und verarbeiten. Das Zeitempfinden äußert sich in kurz- oder langweiligen Zuständen. Je mehr positiv oder negativ empfundene Ereignisse wahrgenommen werden, desto länger erscheint uns die Zeit im Rückblick – unabhängig davon, ob diese Reize externen Ursprungs sind oder aus uns selbst heraus entstehen. Immer wenn wir – etwa in der Routine des Alltags – einer Reizarmut ausgesetzt sind, dehnt sich die Zeitwahrnehmung aus. Im Rückblick schrumpft sie allerdings auf eine scheinbar kurze Zeitspanne, da das Gehirn nur wenig neue Reize verarbeitet hat.

Ruhe ist ein unabdingbares Bedürfnis, das uns ein Empfinden der Zeitlosigkeit vermittelt. In Phasen äußerer Reizarmut kann der Mensch zu sich selbst kommen. Nicht von ungefähr sprechen wir von der „Erinnerung“, wenn sich der Mensch auf sich selbst und seine vergangenen Erfahrungen besinnt. Dies erklärt auch, warum sich viele Kreative in die Abgeschiedenheit zurückziehen, um ihre schöpferischen Potenziale zu entfalten. Auch wenn sich das tägliche Arbeitspensum nur bedingt beeinflussen lässt, so begünstigt der reflektierte Umgang mit dem eigenen Zeitempfinden während regelmäßiger Ruhephasen einen strukturierten Umgang mit den Tätigkeitsanforderungen.

Impulsiven Menschen fällt das Innehalten oft schwer. Sie orientieren sich bevorzugt an äußeren Aktivitäten und erweisen sich dabei nicht selten als „zielorientierte Macher“. Gerade auch hier ist die Balance zwischen Innen- und Außen-

## » Angesichts eines allgemein empfundenen Zeitdrucks werden Ruhephasen im Arbeitsalltag allzu oft ignoriert und vermeintlich Wichtigerem geopfert. «

perspektive, zwischen Ruhe und Aktivität bedeutsam. „Zeitlich kurzsichtige“ Personen, die sich vornehmlich von äußeren Einflüssen leiten lassen und sich mithin weniger intensiv mit ihrem Innenleben auseinandersetzen, gleiten erfahrungsgemäß häufiger in ernsthafte psychosomatische Erschöpfungszustände ab.

Angesichts eines allgemein empfundenen Zeitdrucks werden Ruhephasen im Arbeitsalltag allzu oft ignoriert und vermeintlich Wichtigerem geopfert. Während der arbeitende Mensch dadurch Leistungskraft demonstrieren will, erreicht er genau das Gegenteil, indem er sein gesundes Zeitempfinden verletzt. Insbesondere bei erlebter Zeitnot gilt es, sensibel mit der Zeit umzugehen. Wesentlich ist es, eine Aufgabe nach der anderen zu bearbeiten – und nicht nebeneinander. Wechselt man zwischen verschiedenen Aufgaben, strengt dies an, weil man sich immer auf Neues konzentrieren muss. Eine gut organisierte Arbeitsweise wirkt sich unmittelbar auf das eigene Zeitempfinden aus; man gewinnt den Eindruck, die anstehende Aufgabe besser zu bewältigen.

In vielen Betrieben wird mittlerweile erkannt, dass sich eine zeitsensible Arbeitsgestaltung förderlich auf die Arbeitsleistung und das gesundheitliche Befinden der Büroarbeiter auswirkt. Dies schließt immer öfter auch die Gestaltung von persönlichen Rückzugsräumen und die Organisation von Ruhezeiten ein.



**Dr. Martin Braun** beschäftigt sich am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO seit über einem Jahrzehnt intensiv mit der Gestaltung der menschlichen Arbeit. Das Interesse des Arbeitswissenschaftlers gilt vor allem einer differenzierten Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen, welche die Beschäftigten bei der erfolgreichen Bewältigung der betrieblichen Herausforderungen in einer sich wandelnden Arbeitswelt unterstützen. Hierunter fällt auch ein sensibler Umgang mit der Arbeitszeit. Zahlreiche Projekte mit namhaften Partnern aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung bilden die Grundlage seiner Expertise, mit der er Forschung, betriebspraktische Umsetzung und Hochschullehre zweckmäßig verbindet.

@ martin.braun@iao.fraunhofer.de

→ www.iao.fraunhofer.de

Talente

# Von der Idee zum Markt – wie aus Prototypen Unternehmen werden

Wo entstehen die Ideen von morgen? Kommt der nächste Bill Gates aus der Gründerhauptstadt Berlin? Die Technische Universität (TU) Berlin ist Gründerhochschule und unterstützt im Zentrum für Entrepreneurship (ZfE) talentierte Studierende bei der Vermarktung ihrer Produkte.



## Die Zukunft der Fotografie: Panospective

Bilder, die eine Rundumsicht ermöglichen, die 360 x 360-Grad-Sicht. „Das ist die Zukunft der Fotografie“, da ist sich Jonas Pfeil vom TU-Start-up Panospective sicher.

Zusammen mit seinen Mitgründern Björn Bollensdorff und Qian Qin hat er die Panoramawurfkamera entwickelt: Die in die Luft geworfene Kamera erfasst zum Zeitpunkt der maximalen Wurfhöhe ein beeindruckendes Panorama der Umgebung. Gedacht ist die spezielle Panoramakamera für private Anwender, aber auch für die Dokumentation von Katastropheneinsätzen oder für Journalisten in Krisengebieten. Selbst Kanzlerin Angela Merkel hatte die Kamera schon einmal in der Hand. Das Panospective-Team wird seit Januar 2012 durch das ZfE unterstützt und hat sein Büro in der TU-Gründungswerkstatt. Wenn Sie Interesse an dem Projekt haben oder es unterstützen wollen, wenden Sie sich an:

**Björn Bollensdorff,**  
**bb@panospective.com,**  
**+49 30 220128990.**



## Blue Biolabs – Wasser marsch!

„Wir helfen Wasserversorgern, die Brunnenalterung frühzeitig zu erkennen“, so erklärt der Umweltmikrobiologe und Gründer Oliver Thronicker die Idee hinter Blue Bio-



# Co-Working-Spaces,

Start-up-Events, Gründervorträge – doch wo kommen die Ideen her? Viele Innovationen entstehen an den Universitäten. So betreut allein das Zentrum für Entrepreneurship der TU Berlin (ZfE) jedes Jahr zwischen 25 und 30 Start-ups. Die Wirkung dieser universitären Ausgründungen auf den Wirtschaftsstandort Deutschland zeigen die Ergebnisse der aktuellen Gründungsumfrage der TU Berlin: Im Jahr 2011 haben 349 TU-Alumnifirmen mehr als 16.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt und einen Umsatz von rund einer Milliarde Euro erwirtschaftet.

Bevor aus universitären Start-ups jedoch Unternehmen werden, gilt es, viele Herausforderungen zu meistern: Die ersten Prototypen der Start-ups müssen am Markt getestet, Kunden gewonnen, Investoren begeistert und unternehmerische Kompetenzen erworben werden. Ein Vertrieb ist aufzubauen. Das ZfE der TU Berlin berät, unterstützt und begleitet die Gründerinnen und Gründer in jeder Phase ihres Gründungsvorhabens, insbesondere bei der Entwicklung des Geschäftsmodells und bei der Suche nach Investoren. 2011 wurde die TU Berlin für dieses Konzept vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ausgezeichnet und darf sich seither „EXIST-Gründerhochschule“ nennen. Drei Start-ups aus der Gründerhochschule TU Berlin stellen sich vor.

labs. Zum Team gehören auch Mitgründer Manuel Popiol und Stefanie Manzei. Das Start-up hat ein molekularbiologisches System entwickelt, mit dessen Hilfe Verblockungen von Trinkwasserbrunnen (durch bakteriell verursachte Eisenablagerungen) sehr genau nachgewiesen und quantifiziert werden können. Blue Biolabs wird seit 2012 durch die TU Berlin unterstützt. Gerade befindet sich das Start-up in Gesprächen mit verschiedenen großen Wasserversorgern und freut sich auch über Investoren.

**Manuel Popiol,**  
[manuel.popiol@bluebiolabs.de](mailto:manuel.popiol@bluebiolabs.de),  
+ 49 30 31473178.



## carzapp – ohne Schlüssel zum Erfolg

Carsharing – ein rasant wachsender Markt. Die Gründer Oliver Lünstedt und Sahil Sachdeva haben genau für diesen Markt das „Zappkit“ entwickelt. „Das Zappkit ist

eine Hardwarelösung für Privatfahrzeuge, die eine schlüssellose Übergabe ermöglicht und modellunabhängig in alle Fahrzeuge mit Zentralverriegelung installiert werden kann“, erläutert TU-Alumnus Lünstedt. Mittlerweile besteht das carzapp-Team aus zehn Mitarbeitern. Über die Plattform Seedmatch hat carzapp eine Crowdfunding-Aktion gestartet und mittlerweile 250.000 Euro eingeworben.

[www.seedmatch.de/startups/carzapp](http://www.seedmatch.de/startups/carzapp)

## Unsere Aufgabe: Wissen der Gesellschaft nutzbar machen

Viele innovative Vorhaben entstehen an der TU Berlin. Wir wollen diese Innovationen aus der Universität heraus für die Gesellschaft nutzbar machen und somit den gesellschaftlichen Wandel vorantreiben. Die Erfolge der vergangenen Jahre zeigen, dass wir dabei auf einem guten Weg sind: Start-ups aus der TU Berlin akquirieren erfolgreich Investoren und belegen regelmäßig bei nationalen und internationalen Businessplan-Wettbewerben die vorderen Plätze.

Wir sind jedoch auch weiterhin auf der Suche nach Kooperationspartnern, die uns bei dieser Aufgabe unterstützen können und unseren Start-ups mit ihrer unternehmerischen Erfahrung und ihren Kontakten weiterhelfen. Wenn Sie neugierig geworden sind, dann schauen Sie auf unserer Homepage vorbei und lassen sich inspirieren.

[www.entrepreneurship.tu-berlin.de](http://www.entrepreneurship.tu-berlin.de)



**Agnes von Matuschka** ist Leiterin des TU-Gründungsservice und gemeinsam mit Prof. Dr. Jan Kratzer Leiterin des Zentrums für Entrepreneurship der TU Berlin.

Jürgen Reiber, Leiter des Teams Bewertung Equip

# Ein Mann für Heavy Metal

Rund 4.000 interne Bewertungsanfragen für Leasing-Objekte bearbeitet Jürgen Reibers Team im Jahr. Nicht nur beruflich hat er mit schwerem Gerät zu tun, auch in seiner Freizeit schwört er auf Heavy Metal – gleich doppelt.

**Auf keinen Fall** wollte der junge Jürgen Reiber „einen Krawattenjob“. Der Sport war daran schuld, dass es anders kam – genauer gesagt, seine Qualitäten als Torwart, die er in der ersten Handball-Mannschaft des TSV Birkenau im südlichen Odenwald bereits unter Beweis gestellt hatte. Deren Sponsor war ein Großkunde der Volksbank Weinheim, deren Vorstand ihm wiederum sein Leid klagte, als ihr für ein wichtiges Fußballturnier unter Betriebsmannschaften der etatmäßige Torwart fehlte. So kam Jürgen Reiber als Leihgabe ins Spiel. „Es folgten weitere Einsätze und irgendwann das Angebot, nach meinem BWL-Studium hauptberuflicher Volksbanker zu werden.“

Damit waren die Weichen für Reibers Banking-Karriere in der Firmenkundenberatung gestellt, die ihn bis zur Dresdner Bank führte. 1994 beschloss er, „mal was ganz anderes auszuprobieren“, und ging für ein privates Unternehmen nach Russland. Nach zwei Jahren zog es ihn wieder nach Deutschland zurück. Im Bereich Maschinen- und Anlagenfinanzierung – „Heavy Metal Finance“, wie er es nennt – fand er bei der Barclays Industrie Bank eine neue Herausforderung, zunächst im Vertrieb, ab Ende der 1990er-Jahre als Verantwortlicher für das Be- und Verwertungsgeschäft.

Seitdem lässt ihn die „faszinierende Welt“ des Asset Managements, wie dieser Aufgabenbereich bei der Deutschen Leasing heißt, nicht mehr los. Erst recht, seit er selbst 2009

zum europäischen Marktführer für Investitionsgüter-Leasing gewechselt ist, der jenseits der deutschen Grenzen weltweit in 22 weiteren Ländern präsent ist. „Dieses Angebot konnte ich einfach nicht ausschlagen“, sagt Jürgen Reiber. Bei der Deutschen Leasing leitet er das Team Bewertung im Unternehmensbereich Asset Management Equip, in dem das Objekt-Know-how für Maschinen und Anlagen konzentriert ist. Dazu gehört auch das Team Verwertung, dessen Aufgabe die erlösoptimale Vermarktung der gebrauchten Leasing-Rückläufer ist.

Reibers Team besteht außer ihm aus sieben Bewertungsmanagern, die auf verschiedene Objektgruppen und -märkte – von der Agrartechnik bis zu Werkzeugmaschinen, von Medizingeräten bis zu Schienenfahrzeugen und Flugzeugen – spezialisiert sind, und einer Assistenz. In Großbritannien und den USA arbeitet unter fachlicher Führung des zentralen Teams jeweils ein lokaler Asset Manager. Zudem verfügt jede Landesgesellschaft über einen Asset-Netzwerker als Bindeglied und Multiplikator des Objekt-Know-hows.

Die Kernaufgabe des Teams besteht darin, die Werthaltigkeit der zu finanzierenden Investitionsgüter im Zeitverlauf zu beurteilen. Am Anfang steht die Preisprüfung, das heißt die Analyse des Anschaffungswerts eines Objekts nach werthaltigen und nicht werthaltigen Bestandteilen. Zu Letzteren gehören zum Beispiel die im Kaufpreis enthaltenen Aufwendungen für Transport, Inbetriebnahme und Schulung.





Daraus resultieren Wertabschläge. Im zweiten Schritt gilt es dann, abhängig von der Nutzungsdauer und -intensität, aber auch branchentypischen Marktzyklen die Wertentwicklung während der Vertragsdauer zu prognostizieren.

Die Bewertungsmanager müssen daher über umfassendes technisches und anwenderspezifisches Produkt-Know-how sowie detaillierte Markt- und Branchenkenntnisse verfügen. Besonders gefordert ist die Expertise des Teams bei der Einschätzung offener Restwerte im Operate-Leasing; hier liegt das Restwertisiko nämlich voll beim Leasing-Geber.

Bei aller faszinierenden Vielfalt der Technologien und Märkte schätzt Jürgen Reiber „die systematische Vorgehensweise bei der Bewertung, unabhängig vom Objekt“. Um den Bewertungs- und Angebotsprozess zu beschleunigen, hat die Deutsche Leasing für häufig nachgefragte Investitionsgüter einen Standardwertekalkulator eingerichtet, den sein Team laufend aktualisiert und weiterentwickelt.

**Kontakt** Jürgen Reiber  
Deutsche Leasing AG

@ juergen.reiber@deutsche-leasing.com  
→ www.deutsche-leasing.com

Je spezieller das Objekt und sein Anwendungsumfeld, desto mehr wird die Bewertung zur Gratwanderung: „Kalkulieren wir zu großzügig, erhöht sich das potenzielle Objektrisiko. Sind wir aber zu kritisch, riskieren wir, dass unser Vertrieb mit seinem Angebot nicht zum Zug kommt.“ Besonders schwierig erweist sich dabei die Einschätzung der weiteren Marktentwicklung. Hilfreich ist hier der gute Draht zu den Herstellern und Händlern, den Reibers Team auf Fach- und Hausmessen pflegt, ebenso wie der rege Austausch mit den Kollegen vom Team Verwertung. Bei komplexen Produktionsanlagen werden auch Gutachter hinzugezogen.

Und Reiber weiß: Auf sein „starkes Team“ ist Verlass – „alles Leute mit Praxiserfahrung, die ihr Handwerk verstehen, ob Betriebswirt oder Vertriebler, Auktionator oder ehemaliger Druckereileiter“. Oder anders ausgedrückt: „Mit uns kann man auch kompetent über Blech reden.“

Von Heavy Metal kann der 52-jährige Familienvater auch in seiner Freizeit nicht lassen: Er mag „Naked Bikes“, also „richtige Motorräder mit Kühlrippen an den Zylindern und mit Vergaser“. Eines, eine alte Boxer-BMW, fährt sein 80-jähriger Vater. Mit der Yamaha XJR 1300 ist Reiber, wenn es die Zeit zulässt, selbst unterwegs. „Das ist ein guter Ausgleich zum Krawattenjob im Büro“ – ebenso wie die Riffs bekannter Metal-Bands, die er auf seiner vor vier Jahren gekauften E-Gitarre nachspielt. „Damit habe ich mir einen Jugendtraum erfüllt.“

Peter Herres Wein- und Sektkellerei GmbH

# Gespür für prickelnde Geschäfte

Vor fast 60 Jahren als Newcomer gestartet, gehört die Trierer Herres-Gruppe heute zu Deutschlands führenden Sektkellereien. Gemeinsam mit der Sparkasse Trier, der Hausbank von Anfang an, realisiert die Deutsche Leasing eine Investition in das weitere Wachstum des Familienunternehmens.

**Unternehmermut** liegt der Familie Herres im Blut. Das zeigt schon die Firmengründung: 1954 sah der 15-jährige Hans Herres in der Lokalzeitung „Trierischer Volksfreund“ eine Anzeige, die ihn elektrisierte: „Wein- und Sektkellerei in Bad Godesberg abzugeben“. Der junge Herres witterte eine einmalige Chance. Denn zwei Jahre zuvor war die Sektsteuer von drei auf eine D-Mark pro Liter gesenkt worden – ein zusätzlicher Schub für den Schaumweinkonsum im beginnenden Wirtschaftswunder.

Da der Preis günstig war, konnte Hans Herres seinen Vater Peter, damals Leiter der Sparkasse in Leiwen an der Mosel, dazu überreden, mit ihm zusammen den kleinen Betrieb samt Gerätschaften zu übernehmen. Zwar hatten Vater und Sohn damals „von Sekt keine Ahnung“, gesteht Hans Herres, dennoch starteten sie in Leiwen mit der Produktion. Genau 370 Flaschen am Tag füllten sie im ersten Geschäftsjahr ab.

Doch der junge Herres lernte in der Sektherstellung schnell dazu, und der Verkauf, um den sich sein Vater zunächst nach Feierabend kümmerte, legte ständig zu. Einige Jahre später war die Nachfrage bereits so groß, dass sich beide entschlossen, einen Neubau zu errichten – im Industriegebiet Trier Nord, wo das Unternehmen heute noch seinen Sitz hat. Peter Herres hatte inzwischen nach 22 Jahren seinen Posten als Sparkassenleiter aufgegeben, um ganz in die Geschäftsleitung der Sektkellerei zu wechseln.

Indem sie mutig eine neue Chance ergriffen, überwand den Vater und Sohn auch eine Durststrecke Anfang der 1960er-Jahre. „Das Sektgeschäft verlief schleppend“, erinnert sich Hans Herres. Umso versessener war ein Großabnehmer auf „Erdbeer-Sekt“. Die Kellerei Herres erfüllte ihm den Wunsch, obwohl Fruchtschaumweine für sie Neuland waren. Die Innovation zahlte sich aus: Das Getränk gewann nicht nur eine Goldmedaille der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft →



*Marc, Nicole und Firmengründer Hans Herres (v.l.) leiten das Unternehmen inzwischen gemeinsam.*



(DLG), sondern auch die Gunst der Käufer. „Innerhalb von zwei bis drei Jahren“, so Hans Herres, „waren wir mit acht Millionen Flaschen Marktführer.“

1991 wagte das Trierer Familienunternehmen mit der bis heute größten Sektabfüllanlage der Welt (36.000 Flaschen pro Stunde) eine gewaltige Investition. Zusammen mit drei weiteren Abfüllstraßen kommt Herres heute auf eine Kapazität von 90.000 Flaschen pro Stunde.

Vier Jahre später griff Herres zu, als die Keller Geister GmbH & Co. KG in Briedern an der Mosel zum Verkauf stand. Das Trierer Unternehmen sicherte sich damit nicht nur die Markenrechte an dem gleichnamigen Perlwein, einem Bestseller

der Nachkriegszeit, sondern auch die geballte Kompetenz in der Perlwein-Herstellung. Die kam Herres zugute, als 1996 die Steuerbegünstigung von Fruchtschaumwein gegenüber Sekt fiel. Seitdem entscheidet allein die Höhe des Kohlenstoffgehalts darüber, ob die Schaumweinsteuer anfällt. Dagegen ist Perlwein wegen des per se niedrigeren Kohlenstoffgehaltes davon befreit.

Fruchtschaumweine spielen daher heute im Herres-Sortiment kaum noch eine Rolle – im Gegensatz zu weinhaltigen Mixgetränken oder gar dem Stammprodukt Sekt, das für knapp die Hälfte des Umsatzes sorgt. Das meiste davon findet als Handelsmarken über die Regale der großen Lebensmittelhändler und -discounter den Weg in die Gläser der Kunden.

Auf diesem Vertriebsweg ist das Familienunternehmen zur Nummer vier auf dem deutschen Sektmarkt nach Rotkäppchen-Mumm, Henkell & Co. und Schloss Wachenheim aufgestiegen. Rund 20 Prozent des Gesamtumsatzes gehen in den Export.

Und die Zeichen stehen weiter auf Wachstum: 2012 hat Herres über das gesamte Produktspektrum hinweg „erstmal mehr als 100 Millionen Flaschen verkauft“, freut sich Nicole Herres. Die Tochter von Hans Herres ist seit 1992 als Geschäftsführerin für Vertrieb und Marketing verantwortlich – ebenso lange wie ihr Kollege Adolf Lorscheider für Personal und Finanzen des 115 Mitarbeiter zählenden Unternehmens. Seit Juni 2005 verstärkt ihr jüngerer Bruder Marc, der nach seiner Ausbildung zum Weinküfer Getränketechnologie an der Hochschule Geisenheim im Rheingau studierte, als Einkauf- und Technikchef die Geschäftsführung. Als Vorsitzender des Beirats steht Vater Hans Herres dem Management mit Rat und Tat zur Seite.

Die Expansion erfordert jetzt wieder einmal eine Großinvestition: Für insgesamt 5 Millionen Euro wird die Kapazität des Tanklagers einschließlich der dazugehörigen Halle in zwei Abschnitten um insgesamt 4,5 Millionen Liter erweitert.



Adolf Lorscheider, Geschäftsführer Finanzen und Personal:  
„Eine in jeder Hinsicht passende Leasing-Lösung.“

Mitte 2012 fiel die Entscheidung, im Herbst begann Adolf Lorscheider, Angebote von mehreren Leasing-Gesellschaften einzuholen. Die Sparkasse Trier, die als verlässliche Hausbank das Unternehmen seit seinen Anfängen begleitet hat, brachte die Deutsche Leasing ins Spiel – und damit Michael Voll, Gebietsleiter Sparkassen-Leasing für Rheinland-Pfalz.

Zusammen mit Petra Simons, die bei der Sparkasse Trier den Firmenkunden Herres betreut, schnürte er, so Lorscheider, „ein in jeder Hinsicht passendes Paket“. Der Sektellerei kam es insbesondere auf eine möglichst kurze und damit steuer-günstige Laufzeit an: Mit siebeneinhalb Jahren liegt sie deutlich unter der Nutzungsdauer von zwölf Jahren, die das Finanzamt bei der Abschreibung solcher Tanks zugrunde legt. Am 15. Januar 2013 wurden die Leasing-Verträge in einem Dreiergespräch dann fixiert.

„Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten“, wie Michael Voll betont. Die Sparkasse konnte das Leasing-Geschäft, das sie zu 100 Prozent im eigenen Obligo refinanziert, im Haus halten und die Beziehung zu einem langjährigen Kunden mit hoher Bonität festigen. Und mit dem Maßanzug für Herres hat die Deutsche Leasing einen neuen Kunden gewonnen – mit der Chance auf spätere Fortsetzung. „In jedem Fall“, so Finanzchef Lorscheider, „werden wir die Deutsche Leasing bei der nächsten größeren Ausrüstungsinvestition wieder zur Ausschreibung einladen.“

**Kontakt** Michael Voll  
Deutsche Leasing  
  
@ michael.voll@deutsche-leasing.com  
→ www.deutsche-leasing.com

**Weitere Informationen finden Sie hier:**  
→ [www.herres-sekt.com](http://www.herres-sekt.com)

Gesellschaft

# Die Weisheit des Unglücks

Wir leben in einer Gesellschaft, in der es zum guten Ton gehört, glücklich zu sein. Doch ist diese Erwartungshaltung an das Leben nicht zu hoch? Lena Birkenfeld sprach mit Professor Wilhelm Schmid, der ein Plädoyer für das Unglücklichsein geschrieben hat.



- Herr Professor Schmid, Sie haben ein Buch mit dem Titel „Unglücklichsein – Eine Ermutigung“ geschrieben. Was gab Ihnen dafür den Anstoß?

Die vielen unglücklichen Menschen, die es gibt. Das sucht sich ja niemand aus. Und dann bekommen diese Menschen ständig zu hören, dass sie positiv denken sollen. Ich habe viel Verständnis für diese Menschen, denn ich war selbst über viele Jahre hinweg oft unglücklich.

- Warum ist es in unserer Kultur so wichtig, dass jeder sagen kann: „Ich bin glücklich!“?

Das verkauft sich einfach besser. Wenn die Hoffnung darauf geweckt wird, glücklich zu werden, verkaufen sich viele Produkte besser, Parfüms, Reisen, Autos, Essen ... Und Menschen, die glücklich sind, strahlen Attraktivität aus, verkaufen sich also auf dem Beziehungsmarkt besser. Später kommt dann die Enttäuschung, denn so viel Glück gibt es ja gar nicht, jedenfalls nicht auf Dauer.

- Und warum sollte jeder Mensch auch einmal unglücklich sein dürfen?

Weil es zum Leben dazugehört. Das war nie anders und wird auch nie anders sein. Das Leben braucht Spannung, und Spannung gibt es nur zwischen Gegensätzen, wie in der Elektrizität. Niemand kann wissen, dass er glücklich ist, wenn er nie ein Unglücklichsein kennengelernt hat. Reifung und Entwicklung gibt es nur durch solche Herausforderungen hindurch.

- Wo ziehen Sie die Grenze zwischen „einfach schlecht drauf“ und Unglücklichsein?

Da ist keine Grenze. Das Unglücklichsein hat eine sehr große Bandbreite, beginnend bei der gelegentlichen schlechten Laune über die Herbstmelancholie und den Spätwinterblues, über das temporäre Unglücklichsein in einer Beziehung bis hin zum tiefen Unglücklichsein nach einer Trennung, einem Arbeitsplatzverlust oder gar dem Verlust eines Menschen.

- Sie schreiben, es sei wichtig, „mit dem Unglücklichsein zurechtzukommen, es aufzunehmen und auszuhalten“. Macht es den Menschen in einer Form weise, wenn er sich dem Unglücklichsein auf diese Art stellt?

Wir alle kennen das Leben an der Oberfläche des Alltags. Wir alle ahnen oder haben schon erfahren, dass darunter Abgründe verborgen sind. Bei der Konfrontation mit einer Untreue, ja, schon bei einer Eifersucht brechen Abgründe auf, erst recht, wenn wir uns bewusst werden, dass dieses Leben eine zeitliche Grenze hat. Wir werden menschlicher, wenn wir das Unglücklichsein als Möglichkeit des Menschseins akzeptieren.

- Hat Glück beziehungsweise Unglück nicht auch immer etwas mit dem Plan zu tun, den jeder Einzelne für sein Leben hat? Meine Theorie ist: Menschen mit einem detaillierten Plan sind wesentlich schneller unzufrieden – also unglücklich – als Menschen, die das Leben auf sich zukommen lassen. Was meinen Sie dazu?

Je höher die Erwartungen, desto tiefer die Enttäuschungen. Das ist es, was mir persönlich große Sorgen macht: Viele Menschen haben heute riesige Erwartungen an das Glück in ihrem Leben, befördert von einigen Glücksratgebern. Einiges davon kann realisiert werden, aber ganz sicher nicht alles. Warum wollen wir nicht mit dem Leben atmen? Atmen mit den Unterschieden und Gegensätzen des Lebens? Niemand kann immer nur einatmen!

» Niemand kann wissen, dass er glücklich ist, wenn er nie ein Unglücklichsein kennengelernt hat. «

- Und wie bewerten Sie den Gefühlszustand zwischen Glück und Unglück – also die Zeit ohne große Gefühlsregungen, die einen vielleicht sogar etwas langweilt, aber wohl die meiste Zeit des Lebens ausmacht?

Das ist der Alltag, und wir täten gut daran, ihn zu mögen, statt ihn zu hassen. Die allermeisten Liebesbeziehungen scheitern am Alltag, mit dem sie nicht gerechnet haben, obwohl er das Einzige ist, womit sich sicher rechnen lässt. Nur diejenigen, die diese grauen Stunden akzeptieren, können sich zwischendurch immer auch wieder den bunten Stunden des Liebeslebens zuwenden: den lindgrünen Stunden des einfachen Zufriedenseins, den rosa Stunden der erotischen Begegnung, den roten Stunden der starken Gefühle, den blauen Stunden des Gesprächs miteinander, den purpurnen Stunden der Selbstvergessenheit.

- Melancholie gehört Ihrer Meinung nach wesentlich zur Existenz des Menschen. Welches Potenzial bietet Melancholie für den Einzelnen?

Melancholische Menschen sind sehr sensible Menschen. Sie haben viel Verständnis für die Schwächen und Bedürfnisse anderer, sind also auch sehr sozial. Sie schauen genauer hin, wie mittlerweile auch wissenschaftliche Studien zeigen, und sie sind sehr zuverlässig. Und sie sind oft sehr kreativ – die Geschichte großer schöpferischer Leistungen in den verschiedensten Bereichen wird getragen von diesen Menschen. →

- Sie schreiben zudem, dass man nicht nach Glück, sondern nach einem Lebenssinn streben soll. Was genau meinen Sie damit?

Sinn ist überall dort, wo Menschen in Beziehung sind. Je stärker die Beziehung, desto mehr Sinn: Wer liebt und geliebt wird, fragt nicht mehr nach dem Sinn des Lebens. Das gilt für Liebe, Familie, Freundschaft, Kollegialität, aber auch für Beziehungen zur Natur, zu Tieren, zur Heimat, zu Dingen, zum Leben, zu Gott. Wer Sinn erfährt, verfügt über bemerkenswerte Kräfte und steht damit auch unglückliche Zeiten gut durch. Wer nach Burnout-Prävention sucht: Hier ist sie!

» Die allermeisten Liebesbeziehungen scheitern am Alltag, mit dem sie nicht gerechnet haben, obwohl er das Einzige ist, womit sich sicher rechnen lässt. «

- Dauerhaft unglücklich sein ist ein Zustand, der – bleibt er langfristig bestehen – nicht gesund ist. Ab wann ist die Grenze zur Krankheit erreicht?

Auch dauerhaftes Unglücklichsein kann gut gelebt werden, in meinem kleinen Buch gebe ich einige Tipps dazu. Die Grenze zur Krankheit Depression ist erst dann überschritten, wenn ein Mensch aus dem engen Kreis seiner Gedanken nicht mehr herausfindet und nur noch Kälte in sich fühlt. Dieser Mensch kann sich selbst nicht mehr helfen und ist auf andere angewiesen, unbedingt auch auf ärztliche und therapeutische Hilfe. Die meisten Menschen, die heute als depressiv bezeichnet werden oder sich selbst so bezeichnen, haben mit dieser Krankheit nichts zu tun. Sie sind einfach mehr oder weniger unglücklich und brauchen gute Gesprächspartner, denn ihre Gedanken und Gefühle sind stark bewegt.

- Zusammengefasst: Welchen Rat geben Sie unseren Lesern mit auf dem Weg?

Glück ist wichtig, aber wichtiger ist Sinn. Für das Glück lässt sich wirklich viel tun, aber das Unglücklichsein kann nicht einfach ausgeschaltet werden. Wollen wir uns bitte wieder daran erinnern: Wir sind Menschen, keine Götter.

Herr Professor Schmid, vielen Dank für das Gespräch! ]



**Prof. Dr. Wilhelm Schmid**, geboren 1953 in Billenhausen (Bayerisch-Schwaben), lebt als freier Philosoph in Berlin und lehrt Philosophie als außerplanmäßiger Professor an der Universität Erfurt. Umfangreiche Vortragstätigkeit, seit 2010 auch in China. 2012 wurde ihm der Meckatzer-Philosophiepreis für besondere Verdienste bei der Vermittlung von Philosophie verliehen. Viele Jahre lang war er als Gastdozent in Riga/Lettland und Tiflis/Georgien sowie als „philosophischer Seelsorger“ an einem Krankenhaus bei Zürich/Schweiz tätig.

→ [www.lebenskunstphilosophie.de](http://www.lebenskunstphilosophie.de)

---

#### Publikationen

**Dem Leben Sinn geben.**

**Von der Lebenskunst im Umgang mit Anderen und der Welt**

2013, Suhrkamp Verlag

**Unglücklich sein. Eine Ermutigung**

2012, Insel Verlag

**Liebe.**

**Warum sie so schwierig ist und wie sie dennoch gelingt**

2011, Insel Verlag

**Glück.**

**Alles, was Sie darüber wissen müssen, und warum es nicht das Wichtigste im Leben ist**

2007, Insel Verlag

**Mit sich selbst befreundet sein.**

**Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst**

2004, Suhrkamp Taschenbuch

**Warum** ist der Himmel blau? Warum duften Blumen? Warum ist die Banane krumm? Spätestens nach dem fünften „Warum“ eines Vierjährigen ist ein Erwachsener sprachlos. Eltern greifen dann gerne auf Plattitüden zurück: „Das ist eben so!“. Das Rollenverständnis zwischen Alt und Jung ist soziokulturell tief verankert. Kinder fragen, Eltern antworten. Was nun, wenn ein Erwachsener Fragen stellt? Dann riskiert er entweder, als unwissend abgestempelt zu werden oder als Spinner, der die Realität nicht akzeptiert, oder als Störenfried, der den Kollegen die Zeit raubt. Für einen Erwachsenen kann es gefährlich sein, Fragen zu stellen. Dabei ist es eben genau dieses Fragenstellen, welches Kinder lernen lässt.

Bis zum Beginn des Computerzeitalters schien das in Schule und Universität angeeignete Wissen ausreichend, um im Arbeitsleben zu bestehen. Die Welt war berechenbar. Mit dem Aufkommen der modernen Medien und der sich stärker vernetzenden Welt beschleunigte sich der Wandel. Vor vier Jahren gab es zum Beispiel noch keine Tablet-Computer. Apple startete mit dem Verkauf des iPad in den USA am 3. April 2010, in Deutschland am 28. Mai. Heute sind Tablets Alltagsgegenstände und ein Milliardenbusiness.

Das Haltbarkeitsdatum von Produkten verfällt zunehmend schneller. Manager werden gezwungen, ihre Geschäftsmodelle in immer kürzeren Abständen zu hinterfragen. Womit wir bei der natürlichen Fähigkeit von Kindern und kreativen Menschen sind. Kinder und geistig Junggebliebene hinterfragen den Status quo. Albert Einstein bemerkte einmal,

dass seine Durchbrüche in der Physik dem Umstand zu verdanken waren, dass er immer ein Kind geblieben war. Womit er meinte, dass er nie aufgehört hatte, komplexere Versionen solcher einfachen Fragen zu stellen, die Eltern nie richtig beantworten können.

Waren es vor 100 Jahren noch einzelne Denker, die die Welt veränderten, ist heute jeder Wissensarbeiter gefordert, das eigene Wissen zu hinterfragen. Diese reflektierende Denkweise jedoch steht im krassen Gegensatz zum zielorientierten Arbeitsmodus heutiger Manager. Fragen stellen kostet nämlich Zeit, und das Ergebnis ist ungewiss. Dieses Wandeln im Dunkeln kann frustrieren. Hier unterscheiden sich Kinder von Kreativen. Kinder möchten Antworten sofort, Querdenker lieben es, in Unsicherheit zu verweilen. Der Reiz des Scheiterns ist ein Antrieb, genauso wie die Aussicht auf Erfolg.



WAS FÜHRUNGSKRÄFTE VON ...  
**K I N D E R N**  
... LERNEN KÖNNEN

Im Film „Fluch der Karibik III“ orakelt Captain Barbossa: „Natürlich muss man sich verlaufen, um an Plätze zu gelangen, die nicht gefunden werden können. Ansonsten wüsste ja jeder, wo sie wären.“ Kinder und die Generation Y erkunden die Welt selbst. Ihre Entdeckerlust treibt

sie in unbekannte Wissensfelder. Die Neugier ist ihr Reiseführer. Der Manager von morgen ist offen gegenüber dem Unbekannten und sucht aktiv nach Abwechslung. Er ist nicht getrieben vom Statusdenken, sondern von der eigenen Entdeckerlust. So abenteuerlich es klingen mag, Entdeckerlust ist eine sichere Wertanlage in einer unberechenbaren Welt.



**Robert Gerlach** ist Kreativitätstrainer und Inhaber von IQudo® – academy for creative intelligence. Gegründet 2006 in Stuttgart, trainiert IQudo den Ideemuskel von Wissensarbeitern mit einem selbst entwickelten Trainingsprogramm – fernab von klassischen Kreativitätstechniken. Robert Gerlach selbst sammelte über 15 Jahre Erfahrungen und Preise als Art Direktor und Designer in New York, Paris, Hamburg und Barcelona. Er ist Gastdozent am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und spricht fünf Sprachen: Englisch, Französisch, Spanisch, brasilianisches Portugiesisch und etwas Hochdeutsch.

@ r.gerlach@IQudo.com

→ www.IQudo.com



Jan Hiesserich  
**Der CEO-Navigator –  
 Rollenbestimmung und -kommuni-  
 kation für Topmanager**

Campus Verlag 2013  
 200 Seiten, 59,00 Euro  
 ISBN 978-3-593-39820-4

## Zwischen Rolleninszenierung und dem Managen konträrer Erwartungshaltungen

(*keg*) Der Vorstandsvorsitzende, auch im deutschsprachigen Raum als Chief Executive Officer (CEO) bezeichnet, ist nicht nur das Gesicht eines Unternehmens. „Er ist das Unternehmen und verkörpert all dessen Probleme, Erfolge, Misserfolge.“ Daher rät Jan Hiesserich designierten Vorstandsvorsitzenden zur intensiven Vorbereitung auf diesen in der Öffentlichkeit stehenden Posten.

Angesichts zunehmender Komplexität und damit einhergehend eines Mangels an vollständiger Information wird vom CEO erwartet, dass er Strategien entwickelt, Ziele definiert und die relevanten Stakeholder davon überzeugt. Die Erwartungshaltungen der Mitarbeiter sowie externer Stakeholder wie Aufsichtsrat, Kapitalgeber oder Politiker an den CEO in seiner exponierten Stellung im Unternehmen könnten unterschiedlicher nicht sein, dennoch kann er sich diesen nicht entziehen.

Der CEO-Navigator will ein Modell liefern, das eine Standortbestimmung ermöglicht und hilft, die eigene Rolle des Vorstandsvorsitzenden zu definieren

und mit den Erwartungen an ihn abzugleichen.

Untermuert mit zahlreichen Untersuchungen, Studien und Aussagen von namhaften CEOs zu ihrem Rollenverständnis, verspricht der Autor jedoch nicht ein allgemein gültiges Modell zur effektiven Positionierung von Topmanagern, sondern versucht, dieser Aufgabe eine Struktur zu geben. Werden die verschiedenen Rollen des CEOs wie beispielsweise die des Visionärs, Strategen oder Corporate Citizen und deren Rollenerwartungen mit der eigenen Persönlichkeit und dem bisherigen Profil in Einklang gebracht, bleibt genügend Raum für eigene Schwerpunkte und Akzente, um integer und authentisch zu agieren.

Das Buch richtet sich dementsprechend an „Topmanager, Vorstände, Vorstandsvorsitzende und all jene, die dies werden wollen“. Im Sinne eines Managementbuches soll es auch Kommunikationsverantwortlichen und Chief Communication Officer (CCO) dienen, die strategische Kommunikation als Erfolgsfaktor der Führung zu begreifen.



Kai J. Jonas, Hubertus A. Jonas  
**Konfliktfrei vererben –  
 Ein Ratgeber für eine verantwortungs-  
 bewusste Erbgestaltung**

Hogrefe 2013  
 108 Seiten, 16,95 Euro  
 ISBN 978-3-8017-2399-6

## Eine verantwortungsbewusste Erbgestaltung ist ein Prozess

(*jaw*) Wann fange ich an, mir Gedanken über meinen Nachlass zu machen? Wem vererbe ich was? Und wie vermeide ich Erbkonflikte?

Sich rechtzeitig um seinen Nachlass zu kümmern und ernsthaft mit der Aufteilung des Erbes auseinanderzusetzen ist essenziell. Die Autoren des Ratgebers „Konfliktfrei vererben“ beschreiben das Vererben in diesem Zusammenhang als einen Prozess, in dem sowohl die Motive und Wünsche des Erblassers als auch die Anliegen und Bedürfnisse der zukünftigen Erben berücksichtigt werden müssen. Dabei wird deutlich, dass sich der Erblasser mit viel Verant-

wortung dem Thema nähern und sich über die Auswirkungen seiner Entscheidungen für die Erben bewusst sein muss.

Der Ratgeber „Konfliktfrei vererben“ stellt die verschiedenen Herausforderungen des Vererbens dar und gibt Hilfestellung, wie diese bewältigt werden können. Zudem werden die unterschiedlichen Werte der Erbobjekte beleuchtet. Dabei werden auch relevante psychologische Faktoren wie Gerechtigkeit, Macht oder Ängste bedacht. Abgerundet wird der Ratgeber durch Aufgaben und Checklisten, die helfen, den Erbprozess umsichtig zu gestalten.