

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

1. Begrüßung und Rückblick

(ca. 15 Minuten)

Ich freue mich, Sie wiederzusehen

Warum ist unser System effizient: Modulartiger Aufbau; Blick über den Tellerrand;

Wichtige Hinweise und Erkenntnisse zur Umsetzung im Alltag

Vorsicht: Sie müssen mitmachen – besonders während der 4-wöchigen

Umsetzungsphase

Was haben Sie umgesetzt (Kucken Sie doch einmal auf Ihren persönlichen Aktionsplan)?

- Ziele setzen (1. Was will ich 2. Warum will ich es 3. Was bedeutet das für Andere 4. Auf was bin ich bereit zu verzichten)
- Eigene Werte (und die der Abteilung) hinterfragen (Verbindliche Verabredungen mit sich selbst)
- Wer mich ärgert, hat Macht über mich! Dinge, die ich nicht ändern kann – zu denen muß ich meine Beziehung ändern (Verkehrsstau, Vorgesetzter)
- Portfolio-Matrix (Passanten, Bekannte, Sympathisanten, Blutsbrüder/-schwestern)

2. Einstiegsübung

(ca. 30 Minuten)

Unternehmerisch Handeln bedeutet, ständig Entscheidungen unter Ungewissheit zu treffen! Da dabei permanent unter Risiko gearbeitet wird, ist es allzu verständlich, dass viele Menschen im Berufsalltag dazu neigen, sich mit der Befehlempfängermentalität zufrieden zu geben. Wer will schon gerne unter Risiko arbeiten, bei Fehlschlägen bestraft zu werden und im Erfolgsfall nichts davon zu haben.

Wir wollen uns heute herausarbeiten, unter welchen Bedingungen wir und unsere Mitarbeiter bereit sind, uns unternehmerisch zu verhalten, sprich risikobereit, verantwortungsbewusst und initiativ zu agieren.

Dazu möchte ich mit Ihnen eine extreme Übung zur Einstimmung machen, die unter dem Stichwort „Dilemmaproblem“ in die Wissenschaft eingegangen ist (und übrigens mit dem Nobelpreis im Gebiet Wirtschaft ausgezeichnet wurde).

Diese Übung soll uns aufzeigen, wie schwer es ist, unter Ungewissheit zu entscheiden und noch dazu im Vorfeld zu wissen, dass die zu treffende Entscheidung, egal wie sie ausfällt, richtig oder total falsch sein kann – Sie stehen hier gleich vor einem Entscheidungs-Dilemma.

Versetzen Sie sich bitte in folgende Situation:

- Wir teilen Sie alle in 2er-Gruppen ein. Sie und Ihr Nachbar sind in dieser Spielsituation Kleinkriminelle und werden von der Polizei festgenommen.
- Sie und Ihrer Partner werden in getrennten Zellen eingesperrt und können ab sofort nicht mehr miteinander kommunizieren und Ihr Verhalten in den anstehenden Verhören abstimmen.

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

- Ich (Ihr Seminarleiter) spiele gleich den Staatsanwalt, der Ihren Fall zur Anklage bringen wird. Jeder von Ihnen wird einzeln verhört und dann zu einer Aussage gebeten.
- In dieser einfachen Spielsituation, hat jeder von Ihnen genau zwei Aussagealternativen: entweder Sie gestehen die Tat oder Sie leugnen (WICHTIG: vergessen Sie hierbei Werte wie Moral, Freundschaft, Ehrlichkeit etc. Einziges Ziel Ihrer Aussage soll sein, dass Sie Ihren eigenen Gefängnisaufenthalt minimieren. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie die Tat tatsächlich begangen haben)
- Der Staatsanwalt ist davon überzeugt, dass Sie beide einer schlimmen Tat schuldig sind – es liegen aber keine eindeutigen Beweise vor. Deshalb zeigt der Staatsanwalt jedem von Ihnen in dem Verhör die Folgen Ihrer Aussage auf (s. Matrix)

Leugnen	8	0	2
Gestehen	5	0	8
	Gestehen	Leugnen	

Folgende Konsequenzen haben dann Ihre Aussagen (immer in Abhängigkeit der Aussage Ihres „Partners“, die Sie vorab nicht kennen. Sie erfahren die Aussage des Partners erst dann, wenn Sie selbst ausgesagt haben)

1. Demnach werden beide Verdächtigen zu 2 Jahren Gefängnis verurteilt, wenn beide die Tat leugnen (Dann fehlt der Beweis für die Straftat und Sie werden wegen kleinerer Delikte, wie unerlaubten Waffenbesitz etc. verurteilt)
2. Wenn beide gestehen, sind Sie überführt und erhalten je 5 Jahre Gefängnisstrafe (es wird angerechnet, dass Sie geständig waren)
3. Wenn Sie selbst leugnen, Ihr Partner aber gesteht, dann hat der Staatsanwalt einen Kronzeugen und wird Sie zur Höchststrafe von 8 Jahren verurteilen. Der Kronzeuge wird zur Belohnung für seine Aussage freigelassen.
4. Umgekehrt verhält es sich, wenn Sie selbst der Kronzeuge sind.

Nun denken Sie bitte ca. 2 Minuten nach. Versetzen Sie sich in die Lage, als ginge es für Sie tatsächlich um eine existentielle Entscheidung. Ziel: Minimieren sie Ihren eigenen Gefängnisaufenthalt. Welche Aussage machen Sie gleich (und überlegen, warum Sie zu dieser Aussage kommen). Schreiben Sie Ihre Aussage auf einen Zettel, ohne dass es Ihr Partner sieht.

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

Und nun teilen Sie sich gegenseitig mit, wie Ihre Aussage ausgefallen ist! Damit wird auch klar, ob Sie 0, 2, 5 oder 8 Jahre Gefängnisstrafe erhalten.
(Lassen Sie die Teilnehmer sich austauschen, wenn eine Diskussion entsteht)

So, meine Damen und Herren! Wer von Ihnen hat gestanden und warum? Eigentlich ist „gestehen“ nämlich die logische Lösung. Das wird ersichtlich, wenn Sie das Verhalten Ihres Gegenübers analysieren. Wenn Sie nämlich annehmen, dass Ihr Partner gesteht, dann müssen Sie auch gestehen (weil Sie dann 5 Jahre bekommen, anstatt möglicher 8 Jahre). Ist die Vermutung, dass Ihr Partner „leugnet“, dann müssen Sie auch gestehen (weil Sie dann frei sind, anstatt möglicher 2 Jahre Gefängnis). Das bedeutet, dass „gestehen“, unabhängig von der Entscheidung des Anderen zu weniger Gefängnisaufenthalt führt.

So weit so gut! Logisch, aber trotzdem tut sich da ein Dilemma auf! Warum haben einige von Ihnen nämlich geleugnet und das mit gutem Grund? Wenn nämlich beide über Logik zu dem Ergebnis kommen, daß „gestehen“ der effizientere Weg ist, dann gehen beide für 5 Jahre ins Gefängnis – was nicht optimal ist. Deshalb entsteht der Gedanke, dass wenn beide so logisch denken können, doch die Konsequenz sein muß, dass „leugnen“ der bessere Weg ist, nämlich 2 Jahre Gefängnis. Damit optimieren Sie den gesamten Gefängnisaufenthalt (2 + 2 Jahre, anstatt 5 + 5 oder 0 + 8). Wenn aber der Partner so „vernünftig“ denkt, dann könnte ich doch wieder „gestehen“ und wäre frei. Und hier beißt sich der Hund in den Schwanz – ein Dilemmaproblem!

So, und nun geht das Spiel weiter. Angenommen, es sind 8 Jahre vergangen, einige von Ihnen waren ziemlich lange im Gefängnis und Sie treffen Ihren „Freund“ wieder. Nach einiger Zeit werden Sie ein zweites mal gefangen genommen und wieder angeklagt. Gleiches Spiel – gleiche Konsequenzen! Der einzige Unterschied: Sie haben nun Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem letzten mal gesammelt. Denken Sie wieder 2 Minuten nach (ohne sich abzustimmen). Was entscheiden Sie diesmal in dieser existentiellen Situation – und vergessen bitte Freundschaft, Moral etc. Schreiben Sie Ihre Aussage auf ein Blatt. Und bedenken Sie, dass der reale Fall des drohenden Gefängnisaufenthalts uns alle wirklich unruhig und nervös machen würde!! In einer solchen Situation fühlen wir uns plötzlich nicht mehr sehr wohl in unserer Haut – ähnliches geschieht in vielen beruflichen Situationen! Teilen Sie sich mit, wie Ihre Entscheidung ausgefallen ist und warum.

Wer von Ihnen hat seine Aussage zum letzten mal geändert?

Sie sehen an diesem plakativen Beispiel, a) wie schwierig es ist, unter Ungewissheit zu entscheiden und b) wie schnell eine Entscheidung revidiert wird, wenn neue Erkenntnisse und Annahmen vorliegen.

Als Unternehmer (egal ob Hausmeister, Abteilungsleiter oder Firmenchef) muß ich aber Entscheidungen treffen, die über einen gewissen Zeitraum Bestand haben. In der Realität erhalten Sie meist nicht unmittelbare Rückmeldung zu Ihren Entscheidungen. Oft dauert es Monate, bis die Konsequenzen Ihres Verhaltens sichtbar werden. Deshalb sollte ein unternehmerisch denkender Mitarbeiter oder eine Abteilung sich gut überlegen, wohin die Reise gehen kann, soll und wird.

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

Das kann man sich pyramidenförmig und schematisch so aufzeichnen:

Vision
Strategie
T a k t i k

Zuerst muß ich entscheiden, **wohin** ich will (Vision = fernes, aber erreichbares Ziel)
Dann überlegen wir, **wie** das Ziel zu erreichen ist (Strategie = viele Wege führen zum Ziel) und zuletzt, **was** zu tun ist, um anzukommen (Taktik = Operative Umsetzung im Alltag).

Diesen Dreiklang des gezielten Handelns werden wir auch in den folgenden Ausführungen von unserem Videoreferenten wieder finden.

Wir werden im folgenden sehen, dass unternehmerisches Handeln nicht selbstverständlich ist und eine Reihe von Voraussetzungen braucht, damit die Bereitschaft entsteht, diesen „riskanten“ Weg, der aber die Chance auf Hingabe, Begeisterung und Arbeitsfreude enthält, wirklich einzuschlagen.

3. Lernziele

(ca. 4 Minuten)

Folgende Fragen wollen wir heute beantworten.

4. Vita Maus

(ca. 5 Minuten)

Manfred Maus, Begründer der Baumarktkette Obi, ist unser Referent.

Erfolgreicher Vollblut-Unternehmer, der Obi zu einem global erfolgreichen Konzern mit über 500 Filialen und ca. 25000 Mitarbeitern aufgebaut hat.

Ist für das Thema besonders geeignet, da er sein Unternehmen von Anfang an mit selbständigen Unternehmern aufgebaut hat. Er hat das Franchising als erster von USA nach Deutschland gebracht (lange vor Mc Donalds). Nun hat jeder Obi-Markt aber auch ca. 150 angestellte Mitarbeiter – Herr Maus musste sich also ein Konzept erarbeiten, das auch diese Menschen erreicht. Seine Erkenntnisse sind und waren dazu sicher bahnbrechend.

Er verkörpert den unternehmerischen Gedanken mit allen Konsequenzen und kann uns hierzu wichtige Impulse vermitteln.

5. Inhalte-Protokoll austeilen

(ca. 1 Minute)

6. Video vorführen

(ca. 35 Minuten)

Nach dem Video: Bitte kurz notieren, was für Sie an Wesentlichem drin war; worüber sollten wir nach der Pause diskutieren?

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

Fazit:

Zu dem Gesagten müssen wir sicher kritisch hinterfragen:

Maus behauptet: Arbeit ist positiv – 4 mal Mallorca im Jahr zu viel!!!???? Stimmt das wirklich. Ich werde es nach der Pause versuchen zu begründen, dass es im Prinzip tatsächlich so ist!

7. Pause

(ca. 30 Minuten)

Inhalte-Protokoll-Auflösung austeilen

Nach der Pause wollen wir uns dem Gesagten von Herrn Maus kritisch nähern. Aber kurz zurück zu dem Ansatz einer Vision – laut Herrn Maus bei Obi ist es Kundenzufriedenheit (und nicht ein materielles Ergebnisziel). Die Strategie lautet seiner Aussage nach? Genau, Zufriedene Mitarbeiter zu haben! Und die taktische Umsetzung? Antwort: Messen, messen, messen durch Umfragen, Krankheitsstand, Eigenverantwortung...

8a. Übung I (Verhaltensbiologie-Flow)

(ca. 45 Minuten)

„Die Welt, in der ich leben möchte“! Herr Maus hat plakativ beschrieben, dass unternehmerisches Arbeiten positiv ist. Lassen Sie uns das kritisch hinterfragen. Beginnen sie bitte mit Ihrem Zellengenossen zu hinterfragen, unter welchen Bedingungen Sie das im vergangenen Jahr schon selbst erlebt haben, dass Arbeit Spass und Freude bereitet. Was muß da sein, damit sie selbst sich hingebungsvoll einer Tätigkeit widmen und mit voller Freude dabei sind (Flow)? Schreiben sie die wesentlichen Punkte dazu auf. Wir werden sie dann im Plenum sammeln.

Sammeln der genannten Kommentare am Flipchart.

Wir sehen, dass unter bestimmten Bedingungen Tätigkeiten wirklich Freude bereiten und Engagement selbstverständlich machen. Es gibt übrigens Untersuchungen, die belegen, dass Menschen bei der Arbeit zufriedener sind als im Urlaub. Denn die folgenden Ausführungen belegen, dass viele der Flow-Voraussetzungen eher im Arbeitsumfeld anzutreffen sind als auf Mallorca!

Lassen Sie uns Ihre Erkenntnisse und die von Herrn Maus aus zwei Gedankengängen erhärten und ordnen:

- A. Verhaltensbiologie! (Wichtiger Vertreter: Prof. Felix von Cube, Uni Heidelberg)
Aus dieser Richtung kommen klare Erkenntnisse, die sich aus unserer Evolution ableiten lassen und bestimmte Verhaltensdispositionen als gegeben erkennen. Daraus ergeben sich bestimmte Umfeldbedingungen, die notwendig sind, dass Menschen sich Aufgaben gegenüber hingebungsvoll verhalten)
- B. Flow-Prinzip (Wichtiger Vertreter: Prof. Mihail Czikszentmihail – gesprochen Miheil Tschicksentmiheil, USA) Weltweite Untersuchung an über 10000 Menschen, die sich mit Aufgaben und Tätigkeiten hingebungsvoll

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

beschäftigen. Egal ob LKW-Fahrer, Chirurg, Bergsteiger, Fliesbandarbeiter oder ehemaliger KZ-Häftling – es ergaben sich eine Reihe von identischen Umfeldbedingungen, die diese unterschiedlichen Personengruppen in einen Flow-Zustand versetzt haben.

Erläuterung Verhaltensbiologie:

A. Folie: Evolutionäre Verhaltensmuster des Menschen

Diese sind heute noch fest in uns „einprogrammiert“ und erfordern bestimmte Umfeldbedingungen.

1. Ausgeprägtes Trieb- und Instinktsystem

Auch heute noch haben wir dies Urinstinkte und Urtriebe in uns. Denn niemand muss uns das Lachen oder Weinen beibringen, oder gar Emotionen anlernen. Der einzige Unterschied zum Urmenschen ist, dass wir heute mit Hilfe unseres ausgeprägten Großhirns in der Lage sind, diese Triebe und Instinkte zu kontrollieren bzw. zu unterdrücken (Wir weinen dann nicht mehr in der Öffentlichkeit, sondern „heimlich“ zu Hause...)

2. Triebhandlungen werden durch innere Triebstärke und/oder äußere Reize ausgelöst

Dieses Naturprinzip kann am besten bei dem Umgang mit Essen beobachtet werden. Nach einer deftigen Mahlzeit kann uns vielleicht trotzdem eine Erdbeertorte mit Schlag (äußere Reize) anlocken bzw. wenn wir seit Stunden nicht mehr zu essen hatten, knurrt der Magen (innere Triebstärke).

3. Appetenzverhalten

Diese aktive Suche nach auslösenden Reizen bei steigender innerer Triebstärke lässt sich z.B. bei Triebtätern beobachten, die dann zu schlimmsten Taten fähig sind. Auch der Urmensch lebte diese Appetenz (lat. Begehren, aktive Suche) in dem Sinne aus, dass er täglich ca. 25 km zu Fuss zurücklegte bei der Suche nach Nahrung. Die Verhaltensbiologen sagen uns, dass der Mensch deshalb auch heute noch auf Anstrengung, sprich Bewegung, ausgelegt ist.

4. Aggressionen

Diese Erkenntnis konterkariert das heutige Ziel, aggressionsfreie Räume im Beruf zu schaffen. Dabei sind wir alle darauf gepolt, unsere bestehenden Aggressionen auszuleben (durch solch alltägliche Verhalten des Verteidigens des Territoriums, dem Balzgehebe und den Rivalenkämpfen)

5. Anpassung der Triebe

Diese sog. Erwartungshaltung kennen wir alle, wenn wir vor dem Fernseher sitzen und totale Unterhaltung erwarten, eine Fee wünschen, die das Bier an den Tisch bringt und wir ohne jegliche Mühe genießen. Das klappt nur leider in vielen Fällen nicht.

Lust ohne Anstrengung führt geradewegs in die Frustration, wie es uns arbeitslose Jugendliche, die nur rumhängen, immer wieder zeigen.

Deshalb muß das Ziel aus Sicht der Verhaltensbiologen heißen, dass wir stammesgeschichtlich nur durch Anstrengung Lust empfinden können: Lust durch Anstrengung.

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

Erläuterung Flow

C. Folie: Flow

Der zweite Pfad auf dem Weg zu mehr Verständnis über Leistung wird durch die Erkenntnisse des Flow-Prinzips geliefert.

Was fördert das Arbeiten mit totaler Hingabe? Hier die wichtigsten Punkte aus der weltweiten Untersuchung:

1. Der Aufgabe gewachsen sein

Nur, wenn wir die (gefühlte) Kompetenz haben, um eine Aufgabe meistern zu können, werden wir uns auch hingeben. Wir alle kennen das, wenn z.B. ein neues EDV-Programm eingeführt wird, das mit dem bisherigen Wissen nicht zu bedienen ist. Da verzweifelt man schnell oder geht in die innere Ablehnung bzw. bekommt Existenzängste (wenn der Chef kritische Gedanken äußert). Fühlen wir uns in Sachen Kompetenz und Know-How aber auf der Höhe, dann kann Engagement entstehen.

Flow-Manager z.B. sind so gut trainiert und gebildet, dass die höchsten Ansprüche und Anforderungen Glücksgefühle erzeugen.

Im Urlaub fühlen wir uns oft unsicher, weil wir die Sprache nicht verstehen, die Umgangsformen nicht drauf haben etc. Deshalb wird Urlaub oft als beängstigend erlebt.

2. Volle Konzentration möglich

Wenn wir uns ohne Ablenkung auf eine Aufgabe konzentrieren können, dann entsteht Hingabe. Im Alltag klingelt aber ständig das Telefon, der Chef oder der Kunde kommt mit Fragen etc.

Flow-KZ-Häftlinge konnten sich 24 Stunden auf ihren Überlebenskampf konzentrieren und hatten sonst keinerlei Ablenkungen.

Im Urlaub nervt das ständige Animationsprogramm, so dass der Tag übervoll mit „Highlights“ bepackt ist.

3. Klare Ziele

Nur wenn ein klares, deutliches Ziel vor uns steht, kann hingebungsvolles Arbeiten möglich werden.

Der Flow-Fließbandarbeiter hatte das eindeutige Ziel vor Augen, die Geschwindigkeit des Bandes zu beschleunigen/verlangsamen und steigerte sich so in die Aufgabe hinein, es auch zu erreichen.

Im Urlaub haben wir „endlich“ keine Ziele vor Augen - und sitzen deshalb oft deprimiert im Liegestuhl und werden täglich unausstehlicher.

4. Unmittelbare Rückmeldung

Wie wir bei Tieren und Kleinkindern es kennen, brauchen wir möglichst sofortiges Feedback zu unseren Handlungen, damit eine Ursache-Wirkungs-Schleife erkannt wird. Deshalb sollte dieses Prinzip auch im Arbeitsalltag eingehalten werden.

Flow-Chirurgen erzählten, dass es unheimlich antreibend ist, wenn die sofortige Verbesserung des Gesundheitszustandes eines Patienten sichtbar ist.

Im Urlaub dümpeln wir ziel- und rückmeldungsfrei durch den langen, schönen Freizeitstress!!

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

Anmerkung an die Teilnehmer: Deshalb teilen wir nach jedem Modul unsere Feedback-Bögen aus, um Flow zu erleben – übrigens auch bei begründeter Kritik, die uns antreibt, besser zu werden.

5. Gefühl von Kontrolle

Hier ist eine „realistische Distanz“ zwischen Fähigkeiten und dem Verlustrisiko gemeint. Denn wenn wir alles zu 100% unter Kontrolle haben, dann ist es nicht mehr herausfordernd, sondern es bedeutet Routine, Sicherheit, fehlender Kick. Flow-Bergsteiger zeigen das deutlich: Sie sind perfekt trainiert, haben die optimale Ausrüstung, sind über den Wetterbericht informiert und kennen alle möglichen Kletterkniffe. Trotzdem oder gerade deshalb riskieren sie ihr Leben im Berg und akzeptieren diese Ungewissheit über Wetterumschwünge, unvorhersehbare Probleme oder Fehlritte.

Im Urlaub „genießen“ wir die 100%-Wohlfühlgarantie und geraten trotzdem nicht selten in Streit mit Ehepartner, Kindern oder Freunden.

6. Keine Sorgen um das Selbst

Echte Überzeugungstäter handeln, weil es richtig ist, oder weil sie damit Gesellschaftskonform agieren oder weil es nicht um sie selbst geht. Dieses bedingungslose Handeln, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen, scheint eine wichtige Flow-Voraussetzung zu sein.

Der Flow-Musiker macht seit 20 Jahren seine Musik mit absolutem Engagement, weil er es für die Kultur der Menschen tut oder weil er eine Botschaft verbreiten möchte, auch wenn sich kein Erfolg bzw. jubelnde Zuhörer einstellen.

Der Jahresurlaub ist per definitione endlich die Zeit, an sich selbst zu denken und zu genießen. Mit der Folge von Unzufriedenheit und Übergenuss an Wein oder Bier.

7. Fehlendes Zeitgefühl

Sichtbarstes Element des Flows. Wir kennen es alle, wenn wir nach drei Stunden des Vertiefens in ein Projekt erschrocken merken, dass schon wieder so viel Zeit vergangen ist.

Flow-LKW-Fahrer bestätigen, dass ihre Touren gefühlt sehr viel schneller vorbeigehen, als sie tatsächlich hinter dem Steuer sitzen.

Im Urlaub zieht sich der Tag oft ziemlich lange...

8a. Übung II (Verhaltensbiologie-Flow)

(ca. 20 Minuten)

Übung: Bitte besprechen Sie diese Erkenntnisse doch noch einmal mit Ihrem Nachbarn und vergleichen das mit den Punkten, die sie anfangs festgehalten haben. Was können Sie für sich für Schlüsse ziehen?

Ergebnisse und Erläuterung

Die Verhaltensbiologen in Verbindung mit den Erkenntnissen des Flow-Prinzips haben diese Erkenntnisse auf reale Arbeitsumfelder angepasst und einige wesentliche Voraussetzungen für evolutionäre Führung aufgestellt:

B. Folie: Evolutionäre Führung

1. Arbeitsumfeld

„Ich muß mich sicher und kompetent fühlen“

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

„möchte auch mal selbst etwas tun und entscheiden“

„Ich brauche neue Aufgaben und neue Herausforderungen, um nicht in Langeweile zu sterben“

(Erklärung Flow-Untersuchung: Volle Konzentration möglich! Beispiel: KZ-Häftling erlebte u.a. Flow, weil er sich ohne weitere Störung ganz der Aufgabe

„Lebenserhaltung“ hingeben konnte)

2. Organisation Anerkennung

„Ich möchte in der Hackordnung einen fairen Platz einnehmen“

„Ich bin bereit mich in dieser auch unterzuordnen“

„Ich will eine Chance, in der Hackordnung aufzusteigen, wenn ich gut bin“

(Erklärung Flow: Einerseits kam bei Flow-Menschen heraus, dass klare Ziele vorgegeben sein sollten und zweitens unmittelbare Rückmeldung zur geleisteten Arbeit erfolgen sollte! Deshalb ist Sport so flowfördernd. Beispiel:

Fliesbandarbeiter nimmt sich als Ziel vor, das Band zu beherrschen und sieht die Konsequenzen aus seinem Verhalten, das Band schneller/langsamer zu machen)

3. Bindung

„Ich will in der Gruppe arbeiten“

„Gemeinsam gewinnen und verlieren ist schöner als alleine“

„Ich mit Konkurrenz positiv umgehen“ (It's more fun to compete)

(Erklärung Flow: Sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen, sondern es für Andere tun. Beispiel: KZ-Häftling, der sich um das Überleben des Kameraden aufopfert; Vorgesetzter, der für seine Mitarbeiter alles tut)

4. Gerechtigkeit

„Ich delegiere nicht nur Anstrengung, sondern auch Lust“

„Ich versuche, alle fair zu behandeln und nach bekannten Regeln zu agieren“

„Auch als Wasserträger will ich am Erfolg teilhaben“

(Erklärung Flow: Realistische Distanz zwischen Ziel und Fähigkeiten bzw. ein „Gefühl von Kontrolle“. Beispiel: Ein Bergsteiger mit Hingebung wird das Risiko soweit akzeptieren, als er alles in der Vorbereitung tut, um seinen Beitrag zum Gelingen sicherzustellen. Er wird sich zum erwarteten Wetter schlau machen, die Ausrüstung penibel überprüfen, seine Kondition trainieren und Helfer suchen, um den Aufstieg zu ermöglichen. Bei all dieser Vorbereitung wird er trotzdem das Risiko eingehen, das die Natur mitbringt und mit totaler Hingabe und gutem Gefühl den Berg erklimmen – das entspricht Ihrer Nennung von vorhin, dass eine Aufgabe herausfordernd sein soll und nicht monoton sein darf) Herr Maus hat hier angeregt, die Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen, also fair zu teilen – was tun Sie in dieser Hinsicht?

5. Tugenden

„Ich fordere Disziplin und Tugenden von mir und anderen“

„Pünktlichkeit in der Zusammenarbeit ist fundamental“

„Ich verlasse mich auf andere und bin selbst verlässlich“

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

(Hier erinnere ich an Herrn Maus, der vom Vorgesetzten Disziplin und Konsequenz fordert!)

Fazit: Sorgen Sie dafür, dass die angesprochenen Voraussetzungen vorliegen und Sie anderen helfen, dass Flow möglich wird! Hingebungsvoll und mit Freude arbeiten als Ideal und Voraussetzung für unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter.

Finden Sie die wichtigsten Flow-Voraussetzungen in Ihrer Abteilung, Firma! Damit auch Sie Lust an der Arbeit gewinnen.

Und: bei Ansicht dieser Liste wird klar, warum Menschen im Urlaub oft unglücklicher als bei der Arbeit sind. Dies kam bei Befragungen während des Urlaubs bzw. während der Arbeit heraus! Im Urlaub haben wir oft keine Ziele, keine Rückmeldung, keine Konzentration auf das Wesentliche, kein Teamerlebnis, keine Tugenden...

8b. Übung III (Talente)

(ca. 20 Minuten)

Nachdem wir eine Reihe von Voraussetzungen für unternehmerisch handelnde Menschen analysiert haben, möchte ich mit der nächsten Übung einen weiteren wichtigen Baustein identifizieren, der das Unternehmerische noch fördert.

Herr Maus hat die Talente angesprochen, die wichtig sind, um die Herausforderungen aktiv und unerschrocken anzugehen.

Welche Talente, Neigungen und Hobbies haben Sie, die Sie ausgesprochen gerne anwenden. Was muß geschehen, dass diese Talente im Arbeitsumfeld zur Geltung kommen

Z.B. erfreut sich der Läufer an seinem Job dann besonders, wenn er sein Hobby mit dem Beruf kombinieren kann. So wird seine Eigenmotivation sprunghaft steigen, wenn in der Firma eine Dusche installiert wird, damit er morgens laufend ins Büro kommen kann und sich dort entsprechend duschen kann. Wenn er dann noch im Kollegenkreis einen Lauftreff organisiert und anderen wertvolle Hinweise und Tipps geben kann, ist er bestimmt mit Begeisterung bei der Sache!

Diskutieren sie mit Ihrem Nachbarn Ihre Talente und überlegen, wie diese noch mehr in den Arbeitsalltag integriert werden können. Was tun Sie ganz besonders gern und wie und wo kann das eingesetzt werden?

Vorsicht: Laufen ist kein Talent, sondern eine gern getane Beschäftigung, ein Hobby! Hinter einem Marathonläufer steht die Neigung, sich durchzubeißen, gegen Widerstände zum Ziel zu kommen. Also könnte dieser Mensch sich besonderen Herausforderungen stellen, wo Durchhaltevermögen verlangt wird.

Fazit: Wenn Sie die Talente, Neigungen und Hobbies von sich selbst und Ihren Mitarbeitern kennen, haben Sie einen hervorragenden Hebel, das Potential dieser Leute zu heben und deren Engagement herauszukitzeln.

So können Sie Talente bei Ihren Mitarbeitern erkennen:

1. Fragen Sie danach
2. Durch Versuch und Irrtum erhalte ich Hinweise über das, was andere gern tun
3. Betriebliches Vorschlagswesen offenbart Neigungen

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

4. Zeigen Sie Interesse an den Hobbies der Mitarbeiter
5. Geben Sie den Mitarbeitern ca. 20% freie Ressourcen für Lieblingsprojekte

8c. Übung IV (Messen)

(ca. 20 Minuten)

Die Beschäftigung mit dem Unternehmertum hat viele positive Aspekte:

Eigenverantwortlich arbeiten; am Erfolg beteiligt zu sein; im Prinzip keinen Chef zu haben bzw. zu fühlen; Sinnvolle Dinge tun...

Herr Maus hat uns aber auch die Kehrseite der Medaille aufgezeigt. Unternehmer müssen sich am Erfolg messen lassen („Kundenverlust für zu Arbeitsplatzverlust“).

Angenommen Sie müssten die Konsequenzen Ihrer Entscheidungen und Handlungen im Beruf tatsächlich voll tragen, an welchen Kriterien und Maßstäben wären Sie dann bereit, Ihren Erfolg messen zu lassen? Angenommen Ihr gesamtes Gehalt wird aufgrund von drei Kriterien ausbezahlt oder gestrichen! Diese Messkriterien wären dann im konkreten Fall Richter über Erfolg und Misserfolg bzw. Ertrag und Verlust bzw. Beförderung und Kündigung.

Nach welchen Kriterien würden Sie sich in Ihrem Job messen lassen?

Und wie bei den Flow-Voraussetzungen eines Bergsteigers muss jeder „Unternehmer“ akzeptieren, dass er zumindest ein „Gefühl von Kontrolle“ über die Situation haben sollte und eventuelle Unwägbarkeiten dann akzeptieren wird. Ein Abteilungsleiter wird z.B. dann das Kriterium Kundenzufriedenheit und die daraus folgende Meßgröße Anzahl Wiederholungskäufe akzeptieren, wenn er Zugriff auf die Vertriebsmannschaft hat, über ausreichend Werbebudget verfügt und neue, innovative Produkte auf den Markt bringen kann. Sollte trotzdem unvorhersehbar ein neuer Konkurrent auftauchen, wird er um sein Ziel kämpfen!

Diskutieren Sie bitte im 3-er Team für jeden von ihnen drei harte Erfolgskriterien und wie Sie gedenken, diese auch möglichst mit Zahlen zu messen.

Sind Sie z.B. tatsächlich (und mit Überzeugung) bereit, sich am Umsatz messen zu lassen (Gesamtumsatz der Firma in Euro oder Umsatzwachstum in % oder Abteilungsumsatz über 18 Monate oder Umsatzentwicklung im Vergleich zum Wettbewerb/Marktwachstum...?)

Fazit: Messen, messen, messen ... Herr Maus hat recht (und die Verhaltensbiologie): Wir brauchen möglichst klar formulierte Ziele und unmittelbare Rückmeldung / Feedback, um das Geleistete sichtbar zu machen und Hingabe für weitere zukünftige Projekte zu generieren. Lust auf Leistung ist auch Lust auf neue Bestmarken (siehe Sport).

Das Problem ist nur, dass einmal aufgestellte Messkriterien bei Nichterreichen als falsche Benchmarks oder unzuverlässige Zahlen diskreditiert werden. Deshalb sollte man sich gut überlegen, was Leistung messen soll und dann aber „militant“ diese Kriterien auch heranziehen und akzeptieren.

Hier einige mögliche Messkriterien:

1. Kundenzufriedenheit (nur anwenden, wenn Mitarbeiter die Möglichkeit haben, darauf einzuwirken. Mögliche Messgrößen: Umfragewerte, Beschwerdenanzahl, Wiederkaufsrate)

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

2. Finanzergebnis (Mögliche Messgrößen: z.B. Umsatzsteigerung, Deckungsbeitrag, Kostensenkungen)
3. Schnelligkeit (Mögliche Messgrößen z.B. Lieferzeit, Durchlaufzeiten, Projektdauer)
4. Mitarbeiterzufriedenheit (Mögliche Messgrößen z.B. Anzahl Krankheitstage, Anzahl Verbesserungsvorschläge, Fluktuation)
5. Kreativität (Mögliche Messgrößen z.B. Vorschlagswesen, Anzahl Patente, Veröffentlichungen)

Übung als Reserve (wird üblicherweise aus Zeitgründen nicht gemacht)

8d. Übung V (Kultur der Problemlösung) (ca. 20 Minuten)

Ein signifikantes Erkennungsmerkmal von „Unternehmern“ ist laut Manfred Maus die Bereitschaft, Probleme zu lösen anstatt Probleme zu beklagen. Oder haben Sie bei einer Behörde schon viele Problemlöser erlebt. Wenn in einer Organisation nicht die Kultur verbreitet ist, sich konstruktiv mit Problemen auseinanderzusetzen, dann werden die Mitarbeiter sich nur schwerlich von selbst den Problemen annehmen. Deshalb ist es besonders wichtig, diese Problemlösungsbereitschaft zu fördern (Analogie Verhaltensbiologie/Flow: Erwartung des Wachstums, des Freiraums, sich mit neuen Herausforderungen zu beschäftigen).

Diskutieren Sie bitte in der Gruppe typische Probleme, die in ihrem Unternehmensumfeld aktuell anliegen, und suchen nach Möglichkeiten, diese positiv anzugehen und aus dem Weg zu räumen.

Coachen Sie sich gegenseitig als „Unternehmer“ (Beispiel Maus: Das Buch über Direktmarketing durcharbeiten und konkrete Lösungsansätze erarbeiten)

Fazit: Die wesentlichen Voraussetzungen, um auch bei ihnen diese Kultur der Problemlösung einzurichten, sind: Sich fähig fühlen; angstfreies Umfeld schaffen; Hilfestellung und Ressourcen bereitstellen; Anerkennung geben; in Gruppen arbeiten...

9. Auflösung Lernziele (ca. 5 Minuten)

10. Persönlicher Aktionsplan (ca. 5 Minuten)

Schreiben Sie vielleicht nur 2 –3 Dinge auf, die Sie heute angeregt haben. Aber bitte nur das aufschreiben, was Sie auch ernsthaft angehen werden in den kommenden 4 Wochen anwenden und hinterfragen. Ich werde Sie beim nächsten mal fragen, was daraus geworden ist.

11. Praxisumsetzung verteilen (ca. 1 Minuten)

Unternehmerisch Handeln

Wortprotokoll (Stand: 27.07.2008)

Nutzen Sie diese 10 Fragen, um sich selbst mit dem Thema zu beschäftigen und/oder diskutieren Sie diese mit Ihren Mitarbeitern.

12. Feedback-Bogen

(ca. 3 Minuten)

Bitte nehmen Sie sich zum Abschluß noch kurz Zeit, um Rückmeldung zu geben, wie Sie die heutige Veranstaltung empfunden haben.

13. Verabschiedung

(ca. 1 Minuten)