

acquisa



02 | 2018

www.acquisa.de

improve your
marketing & sales

Isch over.

Mat-Nr. 00500-5210





Improve your Marketing

Learning 1 Über Scheitern wird mit erhobenem Zeigefinger geredet. Scheitern macht einsam. Scheitern bedroht das Selbstwertgefühl.

Learning 2 Jeder Mensch muss sowohl Erfolge als auch Misserfolge mit den eigenen Fähigkeiten oder eben auch Unfähigkeiten in Verbindung setzen. Die gelungene Integration von Erfolgen und die Bewältigung von Rückschlägen lassen die betreffende Person weiterkommen.

Learning 3 Die Balance aus (sich) trauen und trauern stärkt die Fähigkeit zur Geistesgegenwart – auch im Scheitern.

Learning 4 Erfolg haben ist keine Kunst, Erfolg durchstehen ist die Kunst, sagt Wolfgang Grupp von Trigema.

Lassen Sie uns über das Scheitern sprechen. Ist Scheitern eigentlich zu negativ besetzt? Wie sollten Menschen damit umgehen? Bieten Digitalisierung & Co. nicht viel mehr Chancen als Risiken? Warum dieses Zögern und Jammern in Deutschland? Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, in der Menschen an ihren Erfolgen gemessen werden und für ihre Niederlagen verurteilt werden. In kaum einem anderen Land der Welt werden Misserfolge so sehr geächtet wie hierzulande. Ein Fehler? Was läuft da schief? Was sollten Unternehmen anders machen? Was muss sich in der Gesellschaft ändern, damit wir mit Fehlern, mit Niederlagen besser umgehen können? Muss sich da nicht auch etwas in der Bildung ändern? Wie kann jeder einzelne besser damit umgehen, wenn er beruflich oder privat schei-

*Kleiner Patzer
oder großer Fehler?
Deutsche sollten
entspannter
umgehen mit dem
Scheitern.*

Zwischen Digitalisierung und Scheitern liegt die Chance, es zu vermässeln

TEXT JOCHEN WAIBEL

Wer von Erfolg spricht, muss auch über das Scheitern reden. Es geht darum, Erfolge im Alltag, im Beruf, im Privaten besser zu bewerten und das Scheitern als etwas zu begreifen, das uns voranbringt und anspornt. Zwischen Scheitern und Disruption liegt die Freiheit, es zu vermässeln.

tert? Und was sagt es über ein Land aus, wenn Scheitern dort so negativ besetzt ist? Viele Fragen!

Das Scheitern in einer alltäglich scheiternden Welt ist negativ behaftet. Es wird viel Aufhebungs gemacht um ganz normale Fehler. Kleinste Patzer werden ungeduldig und streng bestraft. Fremde belehren Fremde, Familienmitglieder reglementieren sich gegenseitig. Man kann richtig viel falsch machen an einem einzigen Tag. Individuell mögen viele Personen nur den Erfolg, hetzen nach dem eigenen Vorteil und ächten vermeintlich Gescheiterte. Über Scheitern wird mit erhobenem Zeigefinger geredet. Scheitern macht einsam. Scheitern bedroht das Selbstwertgefühl.

Francesca Rosenberger, geschäftsführende Gesellschafterin des Grandhotel Gabrielli in Venedig, erzählt dagegen von der Fehlerkultur ihres Familienun-

ternehmens: „Ich habe einmal einen Fehler gemacht, das war schon ein bisschen bedrohlich. Ich habe aber gemerkt, dass die anderen mir diesen Fehler nicht übel genommen haben. Vielmehr meinten sie: Oh, das ist jetzt passiert. Ich habe gesagt: Ja, tut mir leid, das habe ich übersehen. Dann haben die anderen mich eigentlich unterstützt und bestärkt, diesen Fehler zu berichtigen und das ist mir auch Gott sei Dank gelungen. Das fand ich großartig. Da ist keiner gekommen und hat gesagt: Wie konntest Du nur! Sondern, es ging um das Problem für das Unternehmen. Und das war zu lösen – und das war alles.“

Selbstwirksamkeit statt Neid

Dazu passt sehr schön mein Lieblings-Experiment. Es dreht sich um die Erwartung, wie wirksam >>



man selbst ist und lautet: „Treffen Sie den Papierkorb“! Machen Sie einen Zielwurf zur Einschätzung Ihrer Trefferquote. Knüllen Sie ein Blatt Papier zusammen. Markieren Sie den Abstand zum Papierkorb, indem Sie einen Gegenstand als Grenze auf den Boden legen. Stellen Sie sich dahinter. Sie haben zehn Würfe. Wie oft treffen Sie mit diesem Wurfgeschoss in den Papierkorb? Dreimal? Zehnmal? Legen Sie sich konkret fest und werfen Sie erst dann zehn Mal auf den Papierkorb. Die Schwierigkeit regeln Sie über drei Faktoren: Abstand zum Ziel, Öffnungsweite des Ziels, dem Papierkorb, sowie die Anzahl an Treffern, die Sie erzielen wollen. Viel Spaß!

Bei diesem Experiment geht es um die persönliche Selbstwirksamkeitserwartung, insbesondere um die Meisterung von schwierigen Situationen. Jeder Mensch muss sowohl Erfolge als auch Misserfolge mit den eigenen Fähigkeiten oder eben auch Unfähigkeiten in Verbindung setzen. Die gelungene Integration von Erfolgen und die Bewältigung von Rückschlägen beeinflussen die persönliche Selbstwirksamkeitserwartung und lassen die betreffende Person weiterkommen.

Es geht um die Erwartung, wie erfolgreich eine gewünschte Handlung ausgeführt werden kann. Wollen Sie bei zehn Würfeln also zehnmal in den Korb treffen, sind Sie schon in der Falle. Wir sind hier nicht bei Olympia mit maximalen Zielen. Wesentlich ist die richtige Einschätzung der Trefferquote, also die korrekte Erwartung der persönlichen Wirksamkeit. Eine Person hat eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, wenn sie glaubt, etwas kraft des eigenen Selbst bewirken zu können. Ihr Anspruch, Ihre Erwartung ist also entscheidend, nicht die Frage, ob Sie alles richtig machen und ob Sie womöglich scheitern könnten. Scheitern ist so nur Ausdruck der persönlichen und der gesellschaftlichen Fehlerkultur: Wer hundertprozentigen Anspruch an sich selbst hat und sein Selbst perfektioniert, scheitert leicht und fühlt sich schwer. Wer dagegen mit 20 Prozent Aufwand 80 Prozent Ergebnis liefern kann, dann noch ein bisschen versucht, aber sich vor den 100 Prozent hütet, ist vermutlich weniger gefährdet, mit seinen Vorhaben zu scheitern. Dieses sogenannte Pareto-Prinzip, benannt nach Vilfredo Pareto (1848-1923), eröffnet einen Spielraum, und wer sich in ihm bewegt, erlebt das Glücksgefühl eines Zustandes völliger Konzentra-

tion und restlosen Aufgehens in einer Tätigkeit, die wie von selbst vor sich geht, wie im Flow: Es ist dann eine Leistung durch Flow. Der Handelnde ist stimmig, indem er sowohl mit sich als auch mit der Situation in Übereinstimmung ist. Wer sich nicht 100 Prozent abverlangt, lässt auch andere leichter leben und gewähren. Wer sich rhythmisch und beweglich einbringt, wird erleben, wie schöpferisch das Leben verläuft und wie man dabei auf Resonanz stößt.

Resonanz verstärkt wiederum die Selbstwirksamkeit. Allerdings wirkt auch der Faktor Neid. Als Neidtherapie wirkt letztendlich der Verzicht. Einerseits meine ich den Verzicht im Sinne Heideggers: „Verzicht nimmt nicht. Verzicht gibt. Er gibt die unerschöpfliche Kraft des Einfachen“: 'Weniger ist mehr.' sagt der Volksmund. Andererseits gibt es die Herausforderung des Verzichts auf jeden Vergleich! Vergleich ist der Wettstreit des Scheiterns.

Folgende vier Formen des Neids grenzen das Spielfeld ab: Der ehrgeizig-stimulierende Neid dynamisiert zwar die Marktwirtschaft. Verschwindet allerdings die Wahrnehmung persönlicher Selbstwirksamkeit und wird durch ein Gefühl des Scheiterns ersetzt, kommt es zur Form des feindselig-schädigenden Neids mit Selbstvergiftung und Selbstzerfleischung sowie Nachrede, Streit, Wut und Heuchelei. Eine fehlende Selbstwirksamkeit führt ebenso zum depressiv-lähmenden Neid. Dieser führt über Ohnmachtsgefühle, Rat- und Erfolglosigkeit in den Burn-Out, einer körperlich-psychisch-geistigen Zersetzung. Am ehesten kann der empört-rechtende Neid als vierte Form einen Weg aus dem Scheitern heraus erleichtern und die persönliche Entwicklung voranbringen – zurück auf den Weg der Selbstbehauptung und Selbstwirksamkeit.

Disruption

Wenn Scheitern „in Trümmer, in Stücke zerbrechen, nicht erfolgreich sein“ bedeutet, dann verlangt Disruption das sich trauen, den Mut zu scheitern, indem etwas unterbrochen wird, im Sinne von „disruptiv“ unterbrechend.

Disruption ist die kreative Umformung einer unternehmerischen Tätigkeit. Sie besteht in der Balance zwischen Zerstörung und Aufbau, um beispielsweise das Fortbestehen eines Unternehmens

Autor



Jochen Waibel

ist Kommunikationsberater, Mediator, Buchautor und Inhaber des Stimmhauses.

www.stimmhaus.de



zu sichern. Disruption kann notwendig sein, wenn beispielsweise ein bestehendes Produkt durch Konkurrenz oder gesellschaftlichen Wandel vollständig verdrängt wird. Oder wenn gesellschaftliche Herausforderungen den Firmen neue Antworten abfordern. Unternehmen und Familienunternehmen sind gefordert, diese Disruption zum Wohle von Arbeitsplätzen und gesellschaftlichen Veränderungen zu bewältigen. Jede Branche hat dabei ihre eigene Sollbruchstelle.

Disruption: ja, selbstverständlich! Scheitern? Eher nein! Dies deutet Christine Sasse, Personalvorstand der Dr. Sasse AG, an, einem Familienunternehmen im Übergang von der ersten in die zweite Generation. Die beiden Töchter sind bereits aktiv im Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern in vielen Ländern, Bereich Facility Management. Frau Sasse sagte im gemeinsamen Interview, das ich mit ihr und ihrer älteren Tochter Laura Sasse 2016 führte: „Ich würde mir wünschen, dass sie [die Töchter ...], was wir also gemeinsam in den vergangenen Jah-

ren vorangebracht haben, weiterführen, natürlich den Zeiten angepasst. Dass sie die notwendige Innovationskraft haben. Ich wünsche mir, dass sie beide Unternehmerinnen sind mit Herz und Seele. Aber ich wollte sie nicht verpflichten, ewig bei dem gleichen Geschäftsmodell zu bleiben, was mein Mann und ich in den vergangenen Jahren aufgebaut haben. [...] Ich denke, ein guter Unternehmer zu sein, bedeutet natürlich immer die Strömung zu sehen: Was will der Markt? Wo sind vielleicht neue Geschäftsfelder? Gerade wenn wir jetzt über die ganze Digitalisierung sprechen. Disruptive Transformation von Geschäften, da wär's für mich ganz wichtig, dass sie unternehmerischen Weitblick besitzen, um insgesamt das Unternehmen erfolgreich zu halten. Aber sie müssen nicht die ausgetretenen und eingetretenen Pfade, wie wir es gemacht haben, weiterführen, sondern sie müssen sich eigentlich der Zeit anpassen, was notwendig ist. Ich wünsche mir, dass sie Unternehmerinnen sind, aber wie sie das auskleiden, müssen sie dann wissen.“

Scheitern beim Schrank aufbauen? Erfolgreich ist, wer einmal mehr aufsteht als er hingefallen ist.



Freiheit zwischen Warten, Gott und das Scheitern.

„Immer versucht. Immer gescheitert? Einerlei. Wieder versuchen. Wieder scheitern. Besser scheitern.“ Samuel Beckett erhielt im Jahr 1969 den Nobelpreis für Literatur, ein durchaus erfolgreicher Autor. In seinem wohl berühmtesten Stück „Warten auf Godot“ geht es für mich gerade darum: Um die Freiheit zwischen Warten, Gott und das Scheitern. Nur dass hier das Scheitern weder benannt noch negativ besetzt wird. Es ist alles bestens beim Warten auf Godot. Erfolg sieht anders aus. Nur das Kind scheint Godot zu kennen. Das unschuldige Kind ist der Vermittler zur wichtigsten Person. Es stößt auf Resonanz. Wir schauen den Underdogs, den Helden Estragon und Wladimir gerne zu. Wie Kinder schauen wir zu, laden sie uns doch dazu ein, unseren Spiel- und Freiraum zu betreten. Ein Freiraum, in den auch Wirtschaftspsychologen wie ich gerne einladen. Wir dürfen das von Berufs wegen. Manchmal müssen wir es sogar. Als Sparringspartner für Unternehmer und Manager beispielsweise gilt es, Räume auszuloten, das Scheitern zu wagen, dabei aber auch die Festlegung aufs Scheitern zu vermeiden. Variabilität ist das Zauberwort. >>>

In Wirtschaft und Gesellschaft jedoch geht es nicht vorrangig um die Eröffnung von Frei- und Spielräumen, sondern um Perfektionierung. Das ist tragisch, auch für die Kinder, denn sie verlernen häufig vor lauter Richtig-machen-wollen und Nichts-falsch-machen-dürfen das Ausprobieren und Wagen. Kinder wollen und müssen probieren und experimentieren statt einseitig angepasst zu funktionieren entlang des Lehr- oder Bildungsplans. Sie

dem Kind zugehört, es hat etwas zu berichten. Herr Godot wird kommen, eine Nachricht der Hoffnung, das Warten wird sich vermutlich lohnen.

VITA schützt vor einem Scheitern

Wie findet man also einen konstruktiven Umgang mit dem Scheitern? Führungskräfte, Manager, Unternehmer und Familienunternehmer profitieren



Kinder wollen und müssen probieren und experimentieren statt einseitig angepasst zu funktionieren entlang des Lehr- oder Bildungsplans.

reiben sich an Normen anstatt zu früh zu performen. Sie wiederholen und wiederholen problemlos, welch' Paradies! So finden Kinder ihre Innere Haltung! Sie entwickeln eine Introspektionsfähigkeit, können also nach innen blicken, anstatt sich an äußeren Masken und Statussymbolen festzuhalten. Was soll schon dabei rauskommen, wenn man versucht, Fehler zu vermeiden? Untätigkeit und Anpassung. Anpassung an das Mittelmaß, an die Norm, an das Unauffällige. Bei Warten auf Godot wird

von einer besonderen Achtsamkeit auf ihr Leben. Ihr Engagement lebt von ihrer Erfahrung und ihrem Wissen, und VITA schützt vor einem Scheitern, das keine Wiederholung mehr zulässt. Die VITA ermöglicht die Einbindung des täglichen Scheiterns, das später zur Anekdote wird oder verantwortungsvoll gesteuert zur Disruption. VITA zeigt die Entwicklung von der Vision über die Innere Haltung und das Trauern und Ver-Trauen bis hin zur Verantwortung.



Die VITA weist den Weg

Die VITA zeigt die Entwicklung von der Vision über die Innere Haltung und das Trauern und Ver-Trauen bis hin zur Ver-Antwortung.

Auf eine explizit formulierte Frage gilt es, mehrere Antwortalternativen zu entwickeln, um dann nach bestem Wissen und Gewissen die beste Antwort zu finden und sich dafür zu entscheiden.

In der Betrachtung des Scheiterns spielt das T eine Schlüsselrolle. Der Begriff Vertrauen beinhaltet sowohl das (sich) Trauen als auch das sehr ähnliche Wort des Traue-r-ns.

VITA ist ein Akronym, gebildet aus den Anfangsbuchstaben von vier verschiedenen Entwicklungsaufgaben. Die VITA ist aber nur dann stabil, wenn die vier Komponenten dieses Akronyms in einen Zusammenhang gestellt werden. Dies ist der lebenslange Entwicklungsprozess einer Persönlichkeit, denn beispielsweise eine Führungsaufgabe leitet eine Person immer wieder durch unbekanntes wie auch durch vertrautes Gelände, durch Routine und völliges Neuland.

Angemessen ist es, eine Vision zu verfolgen [V], diese gemessen an der [I]nneren Haltung gegenwärtig zu halten, sodann – jetzt kommt das [T] – retrospektiv zu blicken, also zu trauern und prospektiv zu schauen, um sich zu trauen. Zuletzt zu fragen und vielfach zu antworten. Auf eine explizit formulierte Frage gilt es, mehrere Antwortalternativen zu entwickeln, um dann nach bestem Wissen und Gewissen die beste Antwort zu finden und sich dafür zu entscheiden. Das ist das [A] in VITA. Spätestens wenn es um starke Veränderungsprozesse geht, wie beispielsweise die Unternehmensnachfolge, ermöglicht die VITA, zu sehen, was zu tun ist: die gesamte VITA ist elementar.

Sich trauen und Ver-Trauen

In der Betrachtung des Scheiterns spielt das T eine Schlüsselrolle, gerade in Gesellschaften, die im Machen ihren Hauptantrieb haben. Der Begriff Vertrauen beinhaltet sowohl das (sich) Trauen als auch das sehr ähnliche Wort des Traue-r-ns. Vertrauen verlangt sowohl, (sich) zu trauen als auch zu trauern. Das Sich-Trauen ist in die Zukunft gerichtet, vorausschauend. Das Trauern wiederum ist rückblickend und in die Vergangenheit gerichtet. Wer Führungsverantwortung hat, reflektiert seine Handlungsweise rückblickend und ist gefordert, die damit so gut wie immer entstehenden traurigen und komplizierten Seiten nicht zu bekämpfen, sondern zuzulassen und sie auszuhalten.

Anlässe für Trauer kann es im Alltag in abgeschwächter Form geben, aber ebenso in größerer Heftigkeit. Der Vater von Francesca Rosenberger, damals geschäftsführender Gesellschafter des in vierter Generation geführten Grandhotels Gabrielli in Venedig, traute sich nicht, seine mitten im Leben stehenden und in Norddeutschland lebenden

Töchter direkt zu fragen, ob sie das Hotel in Venedig führen wollen. Stattdessen überlegte er mit den anderen Gesellschaftern der Altgeneration, das Hotel zu verkaufen. Und entsprechend trauerte er um das Hotel. Ein Scheitern ohne Not, durch die fehlende Traute, direkt zu fragen. Im allerletzten Moment gelang die Übergabe an die Töchter, dank deren zupackender Bereitschaft. Auslöser war seine halbherzige Mitteilung, dass sie das Hotel wohl verkaufen müssen. Heute führen die Töchter das Hotel in fünfter Generation.

Einseitig verhaftetes Handeln gefährdet die Verbindung zwischen Handlung und Denken. Wer im Trauern steckt, läuft Gefahr, sich befangen zu machen und braucht möglicherweise mehr Handlungsorientierung. Wer sich stets und zweifelsfrei traut, steht in Gefahr, sich einem blinden Aktionismus zu unterwerfen und braucht mehr distanzierete Reflexion und Lageorientierung. Die Balance aus Trauen und Trauern stärkt die Fähigkeit zur Geistesgegenwart, auch im Scheitern.

Was bedeutet erfolgreich?

Sagt uns das Wort erfolgreich, dass man gescheitert ist, wenn man weniger Geld für sich hat, wenn man nicht reich ist? Wolfgang Grupp, Inhaber von Trigema, sagt: „Erfolg haben ist keine Kunst, Erfolg durchstehen ist die Kunst. Und deshalb darf ich Sie bitten zu sagen, ob ich erfolgreich bin oder nicht: an meinem Grab, wenn ich im Prinzip meine Aufgabe hinter mich gebracht habe. Es gab viele erfolgreiche Unternehmer. Aber sie haben leider den Erfolg nicht durchgestanden.“

Hatte er dabei die ebenfalls aus dem Schwäbischen kommende Familie Schlecker im Hinterkopf? Sie standen den Erfolg nicht durch, können als gescheitert bezeichnet werden. Die sogenannten Schleckerfrauen gingen in die Arbeitslosigkeit, während die Familie Schlecker damit beschäftigt war, Geld auf die Seite zu legen. Die Familien Schlecker und Grupp von Trigema trennen Welten, auch wenn Schlecker aus Ehingen an der Donau und Trigema aus Burladingen auf der Schwäbischen Alb lediglich 55 km voneinander entfernt liegen. Aber ihr Handeln bezüglich der VITA könnte unterschiedlicher nicht sein. Geht es nur ums Geld, dann hat das – wie die Schwaben sagen – ein >>

G'schmäckle. Trigema geht es um Arbeitsplätze, die Fürsorge um Generationen von Mitarbeitern. Das glaubt bei Schlecker keiner mehr. Aber Respekt vor den eigenen Worten von Wolfgang Grupp: „Und deshalb darf ich Sie bitten zu sagen, ob ich erfolgreich bin oder nicht: an meinem Grab, wenn ich im Prinzip meine Aufgabe hinter mich gebracht habe.“ Das Synonym von Wolfgang Grupp für das Scheitern ist das Versagen: „Konflikte kann es kurzfristig geben, sie müssen gelöst werden. Probleme müssen gelöst werden, wenn sie klein sind. Ein Konflikt muss gelöst werden, wenn er entsteht. Wenn also einer sagt, er hätte ein großes Problem, [... ist er] ein Versager. Jedes große Problem war klein. Hätte er es als kleines gelöst, hätte er kein großes.“

Scheitern im Sinne von Kain und Abel

Sind in diesem Sinne etwa die Gebrüder Dassler gescheitert? Als Schuhfabrikanten waren sie außerordentlich erfolgreich, doch nach den Wirren des Zweiten Weltkrieges flog ihnen alles um die Ohren. Und letztendlich trennten sich die Brüder im Streit. Adolf Dassler begründete im Jahr 1948 die Firma Adidas, Rudolf Dassler begründete Puma. Das gegenseitige Beäugen ließ sie blind werden vor der aufstrebenden Konkurrenz aus den USA, Nike. Im Jahr 1988 ging das Familienunternehmen Puma in die Insolvenz. Der erste Manager war Jochen Zeitz. Er führte Puma in die Erfolgspur zurück durch eine klug angelegte Imagekampagne. Sein Kommentar: „Der Schuh ist gut, den ziehen wir uns an!“ Das Scheitern wurde zum Aufbruch nach einem ungeheuren Perspektivwechsel. Ein Teil des Preises war das Ende zweier Familienunternehmen, auch Adidas wurde zur Aktiengesellschaft.

Die Söhne des Rudolf Dassler kultivierten fortan das Scheitern, indem sie das Erbe des Streits fortsetzten. Der jüngere Gerd Dassler sagte über seine Beziehung zu seinem älteren Bruder Armin: „Ich kann es nicht anders [wie] als Hass bezeichnen.“ Scheitern im Sinne von Kain und Abel. Dagegen verringerte sich der ganze Hass mit dem von Adidas-Chef Herbert Hainer und Puma-Chef Jochen Zeitz initiierten Freundschaftsspiel am 21. September des Jahres 2009 anlässlich des Weltfrie-

denstags der UNO. Zwei gemischte Fußballmannschaften, zusammengesetzt aus 40 extra dafür ausgelosten Mitarbeitern beider Firmen sowie einigen Pressevertretern, spielten mit- und gegeneinander. Sie liefen in schwarzen beziehungsweise weißen Trikots auf, je auf einem Ärmel das jeweilige Firmenlogo. Schwarz gewann. Alles zugunsten von Peace one day. Die neuen Chefs bewiesen mediale Führungskompetenz, initiierten die erste gemeinsame Veranstaltung seit der Trennung Ende der Vierzigerjahre und reichten sich erstmalig die Hände, eine Fähigkeit, die die Dassler-Familien so nicht aufbringen konnten. Sieht so Scheitern aus? Als Familie durchaus, unternehmerisch gibt es dagegen zwei großartige Symbole des Erfolgs: drei Streifen und ein Puma.

➔ redaktion@acquisa.de



Service

Literatur

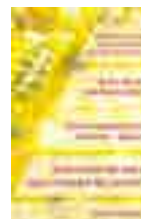


Jochen Waibel
Kommunikationskultur in Familienunternehmen

Unternehmer im Gespräch – von Führungsverantwortung über Konfliktlösung bis zur Nachfolgeregelung.

Haufe 2016

📖 34,95 Euro, 📺 29,99 Euro



Jochen Waibel
Schweigen Sie noch oder stimmen Sie schon?!

Stimpfpersönlichkeit – Führung – Dialog
Keine Angst vor Konflikten.

EHP 2010

📖 22,- Euro